

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка мероприятий по снижению текучести кадров молодых специалистов на предприятии</b>

УДК 005.95:331.108.24-044.57

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Ламинская Надежда Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н		

**Запланированные результаты обучения по направлению**  
**38.03.02 Менеджмент**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения</b>
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>P<sub>1</sub></b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>P<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>P<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>P<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>P<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>P<sub>6</sub></b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>P<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>P<sub>8</sub></b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<b><i>Универсальные компетенции</i></b>	
<b>P<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>P<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>P<sub>11</sub></b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Видяев И.Г.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Ламинской Надежде Александровне

Тема работы:

<b>Разработка мероприятий по снижению текучести кадров молодых специалистов на предприятии</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Федеральные нормативные акты РФ 2. Научная и учебная литература в сфере управления персоналом 3. Статьи в периодических изданиях «Кадровое дело», «Кадровик», «Управление персоналом», «Консультант директора» 4. Электронные ресурсы (аналитические порталы в сфере управления персоналом) 5. Официальный сайт АО «НПЦ «Полус» 6. Локальные нормативные акты АО «НПЦ «Полус» 7. Предоставленные бухгалтерией и кадровой службой АО «НПЦ «Полус» данные
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Проблема текучести кадров среди молодых специалистов как одна из проблем управления персоналом 2. Управление персоналом на примере АО «НПЦ «Полус» 3. Разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов 4. Социальная ответственность предприятия

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Факторы, влияющие на уровень текучести кадров отрасли (отдельного предприятия отрасли)  Рисунок 2 – Организационная структура управления предприятием  Рисунок 3 – Структура персонала предприятия в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 3 – Динамика среднего возраста работников предприятия в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 5 – Структура персонала предприятия по полу в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 6 – Структура персонала предприятия по уровню образования в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 7 – Динамика среднего стажа работы персонала на предприятии в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 8 – Основные цели действующей системы управления персоналом предприятия  Рисунок 9 – Объявление на официальном сайте предприятия об открытых вакансиях  Рисунок 10 – Средний возраст молодых специалистов и по предприятию в целом за 2016 – 2018 гг.  Рисунок 11 – Соотношение уровня текучести персонала предприятия в целом и молодых специалистов в 2016 – 2018 гг.  Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Легко ли Вам было влиться в коллектив?»  Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как долго Вы привыкали к коллективу?»  Рисунок 14 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с коллективом?»  Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с непосредственным начальником?»  Рисунок 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Часто ли Вы задумываетесь о смене места работы?»  Рисунок 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Думаете ли Вы о смене работы в ближайшем будущем?»  Рисунок 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, удерживает Вас на предприятии?»  Рисунок 19 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы себя патриотом своего предприятия?»  Рисунок 20 – Основные проблемы, вызывающие рост текучести кадров среди молодых специалистов и предлагаемые мероприятия по устранению данных проблем  Рисунок 21 – Сопоставление сумм затрат и потенциальной экономии по внесенным предложениям</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>Социальная ответственность предприятия</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском языке:</b></p>	
<p>Введение 1 Проблема текучести кадров среди молодых специалистов как одна из проблем</p>	

управления персоналом 2 Управление персоналом на примере АО «НПЦ «Полюс» 3 Разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов 4 Социальная ответственность предприятия Заключение	
--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A41	Ламинская Надежда Александровна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страницы, 23 рисунка, 29 таблиц, 51 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: молодые специалисты, текучесть кадров, система управления персоналом, АО «НПЦ «Полюс».

Объектом исследования является: система управления молодыми специалистами как важной частью персонала предприятия.

Цель работы – разработка мероприятий по снижению текучести кадров молодых специалистов на предприятии.

В процессе исследования проводились: 1) рассмотрение теоретических основ управления текучестью кадров; 2) рассмотрение деятельности АО «НПЦ «Полюс» и его системы управления персоналом; 3) рассмотрение проблем, вызывающих текучесть среди молодых специалистов; 4) внесение предложений по выявленным проблемам; 5) оценка эффективности внесенных предложений.

В результате исследования: руководству предприятия представлена программа по снижению текучести кадров среди молодых специалистов.

Степень внедрения: 1) разработана система взаимосвязанных предложений по теме исследования; 2) рассчитана смета затрат на реализацию предлагаемой системы; 3) проведен расчет экономической эффективности для предприятия от применения предлагаемой системы.

Область применения: управление текучестью персонала среди молодых специалистов.

Экономическая эффективность/значимость работы: применение внесенных предложений будет способствовать удержанию на предприятии молодых специалистов, что создаст прочную основу для перспективного развития кадрового потенциала, а также поможет снизить затраты на поиск, отбор, наём и адаптацию молодых специалистов в настоящее время.

В будущем планируется: применение внесенных по результатам исследования предложений в деятельности АО «НПЦ «Полюс».

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Нормативные ссылки**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // СПС Консультант Плюс // Электронный ресурс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.04.2019)

### **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Текучесть персонала: Общий показатель, соответственно которому происходит обновление сотрудников на предприятии.

Молодые специалисты: лица, которые только что окончили учебное заведение, лица моложе 35 лет.

Управление персоналом: система человеческой деятельности, направленная на организацию труда персонала.

### **Обозначения и сокращения**

КТК – коэффициент текучести кадров

КПС – количество вновь принятых сотрудников (по данным кадрового учета)

КУП – количество уволившихся сотрудников (по данным кадрового учета);

СЧП – среднегодовая численность персонала (по данным кадрового учета)

$K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести кадров

$K_{\text{ув}}$  – количество работников, уволившихся из организации в отчетном периоде по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины

$S$  – среднегодовая численность сотрудников в отчетном периоде

$K_{ит}$  – коэффициент интенсивности текучести (в норме равен единице)

$K_{тек гр}$  – коэффициент текучести в анализируемом отделе

$K_{тек}$  – коэффициент текучести в компании в целом

$Kс$  – коэффициент стабильности

$n$  – количество сотрудников, работающих в организации в течение анализируемого периода

$S$  – среднегодовая численность коллектива

Об – оборот персонала

$X$  – количество уволенных сотрудников за отчетный период

$\Pi$  – количество принятых на работу сотрудников в отчетном периоде.



## Оглавление

Реферат.....	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	7
Введение.....	10
1 Проблема текучести кадров среди молодых специалистов как одна из проблем управления персоналом.....	12
1.1 Текучесть кадров как одна из важнейших проблем управления персоналом.....	12
1.2 Причины возникновения текучести кадров среди молодых специалистов.....	22
1.3 Управление текучестью кадров молодых специалистов.....	27
2 Управление персоналом на примере АО «НПЦ «Полюс».....	36
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	36
2.2 Краткая характеристика системы управления персоналом предприятия.....	41
2.3 Анализ персонала предприятия и его текучести.....	51
3 Разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов.....	61
3.1 Анализ текучести среди молодых специалистов АО «НПЦ «Полюс».....	61
3.2 Выявление причин текучести среди молодых специалистов.....	71
3.3 Внесение предложений по выявленным проблемам и оценка их эффективности.....	76
4 Социальная ответственность предприятия.....	86
Заключение.....	97
Список использованных источников.....	99
Приложение А Анкета для молодых специалистов и распределение полученных ответов респондентов .....	104
Приложение Б Данные о движении молодых специалистов.....	106

## **Введение**

Актуальность темы исследования. В современных условиях мало кто из руководителей российских предприятий задумывается о том, насколько дорого обходится предприятию текучесть кадров. Так, по результатам проведенного в 2018 году крупнейшим в мире сообществом HR-профессионалов – «Общество по управлению человеческими ресурсами» (SHRM) исследования, было выявлено, что стоимость замены сотрудников низшего уровня (в работы входит: поиск кандидатов, проведение с ними собеседований, прием на работу, обучение, работа над повышением производительности) составляет 30 – 50 % от их годового оклада. Замена сотрудников среднего звена обходится предприятиям еще дороже – до 150 % от их годового оклада, а топ-менеджмента – до 400 % [25].

Таким образом, можно утверждать, что от уровня текучести персонала предприятия зависит, в том числе, его конечная прибыль, а также становление корпоративной культуры и успех бизнеса в целом. В еще большей степени влияние текучести кадров на текущее благосостояние и перспективы развития предприятия оказывает текучесть среди молодых специалистов, поскольку данное негативное явление лишает предприятие талантливых и перспективных кадров, не позволяет своевременно омолаживать коллектив, лишает его «жизненной энергии», без которой нет развития.

Анализ современной деловой практики российских предприятий показывает, что такое явление, как текучесть молодых специалистов отмечается практически на любом из них. Безусловно, ликвидировать это явление в деятельности предприятия полностью невозможно, но им можно и нужно управлять.

Целью работы является разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов в АО «НПЦ «Полюс».

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

1) теоретические основы управления текучестью кадров и особенности управления текучестью кадров молодых специалистов;

2) выявление проблем текучести кадров молодых специалистов в АО «НПЦ «Полус»;

3) внесение предложений по снижению текучести кадров молодых специалистов и оценка их социально-экономической эффективности для рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования в работе является снижение текучести кадров молодых специалистов АО «НПЦ «Полус».

Предметом исследования в работе является разработка предложений по снижению текучести кадров молодых специалистов для АО «НПЦ «Полус».

Работа представлена тремя главами и разделом «Социальная ответственность предприятия». В первой главе работы рассмотрены на теоретическом уровне понятие текучести кадров, ее виды, причины текучести кадров среди молодых специалистов, а также методы борьбы с ней.

Во второй главе работы рассмотрена действующая в настоящее время в АО «НПЦ «Полус» система управления персоналом: общая характеристика деятельности, основные элементы управления персоналом, анализ персонала предприятия и его текучести за 2016 – 2018 года. В третьей главе работы на основе данных, полученных во второй главе, представлены мероприятия, направленные на снижение текучести кадров среди молодых специалистов предприятия, а также рассчитаны затраты на их реализацию и экономический эффект.

Информационными источниками для написания работы являются: нормативные акты РФ; научная и учебная литература в сфере управления персоналом; статьи в периодических изданиях; электронные ресурсы; официальный сайт АО «НПЦ «Полус»; локальные нормативные акты АО «НПЦ «Полус»; предоставленные бухгалтерией и кадровой службой АО «НПЦ «Полус» данные.

# 1 Проблема текучести кадров среди молодых специалистов как одна из проблем управления персоналом

## 1.1 Текучесть кадров как одна из важнейших проблем управления персоналом

В настоящее время такое понятие, как «текучесть кадров (персонала)» официально нигде не закреплено, и каждый автор самостоятельно дает ему определение (табл. 1).

Таблица 1 – Определения понятия «текучесть кадров (персонала)» различными источниками

Источник	Определение из источника
Большой энциклопедический словарь [6]	англ. fluctuation; нем. Fluktuation. Стихийный процесс прихода и ухода работников предприятия; измеряется отношением числа уволенных работников и служащих к общей численности работников предприятия за определенный период времени
Словарь управления персоналом [39]	движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником
М. Батырев [4]	перемещение (движение) рабочей силы, которое происходит по двум основным причинам. Первая – сам работник недоволен своей работой (оплатой, условиями труда и т.д.), а вторая заключается в неудовлетворенности компании конкретным сотрудником.
А. Рогозина [36]	насущная проблема российской экономики и международного рынка труда в целом. Если процесс найма и увольнения сотрудников носит постоянный характер, то это свидетельствует о наличии проблем в организации бизнес-процессов или об игнорировании руководством необходимости поддержания внутреннего микроклимата в компании. Высокий процент текучести кадров – показатель разрозненности трудового коллектива
Р. Беннетт (профессор социологии Лондонского университета) [14]	текучесть рабочих есть «движение работников в / из штата компании, которое можно отслеживать «путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник
hr-portal.ru	движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть кадров – это в первую очередь общий показатель, соответственно которому происходит обновление сотрудников на предприятии. Этот показатель отражает, насколько часто работники покидают предприятие, и как часто руководству приходится привлекать для их замены новых сотрудников [3].

При этом необходимо отметить, что текучесть кадров не всегда является негативным фактором, и свидетельствуют о наличии определенных кадровых или организационных проблем могут лишь ее непосредственные значения. В российской деловой практике и отрасли кадрового управления текучесть кадров часто именуют просто «текучкой», в то время как западные экономисты и кадровики называют ее также «индексом крутящихся дверей», что отображает характер данного показателя – насколько часто сотрудники заменяются новыми.

В учебной и научной литературе различные авторы выделяют следующие виды текучести кадров (табл. 2):

Таблица 2 – Основные виды текучести кадров

Вид	Характеристика
Внутриорганизационная	Связана с ротацией рабочей силы внутри организации. Сюда относятся не только переходы из одного подразделения в другое, но и перемещения персонала между филиалами одной корпорации
Внешняя	Проходит между отраслями, организациями и сферами экономики
Физическая	Сюда относятся сотрудники, увольняющиеся и покидающие компанию в силу разных причин
Естественная	Способствует своевременному обновлению коллектива. Находясь в пределах 1 – 2 % в год, данный показатель не требует принятия особых мер со стороны руководства, и может считаться естественным процессом
Психологическая (или скрытая)	Многими работодателями не воспринимается всерьез. Она возникает, когда сотрудник физически не покидает компанию, но фактически выключается из рабочей деятельности

Как правило, скрытая текучесть кадров свидетельствует об оппозиции персонала руководству предприятия. При наличии в коллективе значительного числа таких сотрудников происходят следующие негативные явления:

- 1) снижение качества выпускаемой продукции;

- 2) увеличение себестоимости продукции;
- 3) снижение производительности труда;
- 4) рост отходов производства и брака;
- 5) снижение трудовой дисциплины;
- 6) увеличение скрытых прогулов сотрудников;
- 7) медленная работа, отставание от графиков;
- 8) безразличное отношение сотрудников к своей работе;
- 9) небрежное обращение с техникой и оборудованием;
- 10) сотрудники много времени проводят на перерывах, обедах и пр. [24]

Помимо приведенной в табл. 2 классификации, текучесть кадров может также быть классифицирована и по иным основаниям. Так, с точки зрения причин возникновения текучести кадров, ее можно разделить в зависимости от источников инициативы. Так, текучесть может быть:

1) Инициированной работодателем. К данной текучести кадров относятся увольнения и обновление штата работников по желанию самого работодателя или руководителя. В большинстве случаев, данная текучесть исключается из общего анализа, так как отражает непосредственно желания самого работодателя или руководителя. Однако в ряде ситуаций, чрезмерная текучесть кадров по данной причине может свидетельствовать о непосредственном непрофессионализме кадрового отдела, неспособного нанять эффективных работников, которых бы не пришлось увольнять впоследствии.

2) Инициированная сотрудником. Этот вид текучести является основным, который рассматривается при анализе общей текучести кадров организации. Он включает в себя все ситуации, в которых работник уходит с предприятия по собственной инициативе вследствие неудовлетворенности рабочим местом. При этом большинство ситуаций предполагает анализ именно текучести, связанной с желанием работника уволиться по своему личному стремлению, а не в связи с воздействием внешних факторов.

3) Фоновая или обеспеченная воздействием третьей силы. К данным ситуациям относятся показатели текучести, происходящие из-за внешних

факторов, без желания работника или работодателя прекратить взаимоотношения. К таковым можно отнести призыв сотрудников в вооруженные силы или на гражданскую службу, выход на пенсию в случае ограничения максимального возраста работы, принятие отдельных законов и нормативных актов, ограничивающих деятельность в определенных сферах, заболевания и травмы сотрудников, их уголовное преследование и лишение свободы [11].

Фоновая текучесть, так же, как и инициированная работодателем, рассматривается и анализируется достаточно редко, однако ее чрезмерные показатели могут свидетельствовать об определенных ошибках в кадровой политике организации на этапе подбора персонала. Необходимо, чтобы кадровые специалисты вели учет причин текучести персонала не по формальному статусу увольнения, а по реальным ее причинам, так как увольнение по собственному желанию очень часто может быть инициировано именно работодателем. А сотрудник использует такую формулировку для избавления от негативных для себя последствий расторжения трудового договора, выражающихся в виде нежелательной записи в трудовой книжке.

Кроме этого, кадровые службы часто учитывают разделение текучести персонала по ее месту. Так, подразделяться в данном аспекте она может на:

- 1) Внешнюю текучесть кадров. Это стандартный показатель, отражающий объем ухода сотрудников из организации в целом и рассматриваемый в качестве основной проблемы.

- 2) Внутреннюю текучесть кадров. Данный показатель относится к движению и ротации работников непосредственно внутри предприятия и затрагивает преимущественно количество переводов работников из одного подразделения в другое либо смену должностей на предприятии.

Помимо вышеозначенных видов текучести, прогрессивные кадровые методики также учитывают и дополнительный показатель – потенциальную или скрытую текучесть кадров. Она может отражать количество работников, которые фактически не увольняются и продолжают работать, но уже готовы

покинуть предприятие и не заинтересованы в его развитии – как по причине профессионального выгорания, так и благодаря воздействию иных факторов. Часто таких работников удерживает на рабочем месте лишь отсутствие удобной альтернативы – и они покинут предприятие, как только таковая появится.

Также необходимо в большинстве случаев разделять при расчете показатели текучести кадров для работников, прошедших испытательный срок и работающих более года, и сотрудников, уволившихся до одного года работы. В первой ситуации имеет место стандартная текучесть кадров, обусловленная непосредственно различными прямыми причинами, подталкивающими сотрудников к увольнению, в то время, как текучесть молодых специалистов обеспечивается преимущественно неэффективностью подбора работников и механизмов адаптации новых сотрудников на предприятии [38].

Необходимо отметить, что для каждой отрасли существуют свои нормы показателя текучести кадров. Для определения индивидуального норматива конкретного предприятия конкретной отрасли необходимо учитывать следующие факторы, приведенные на рисунке 1.

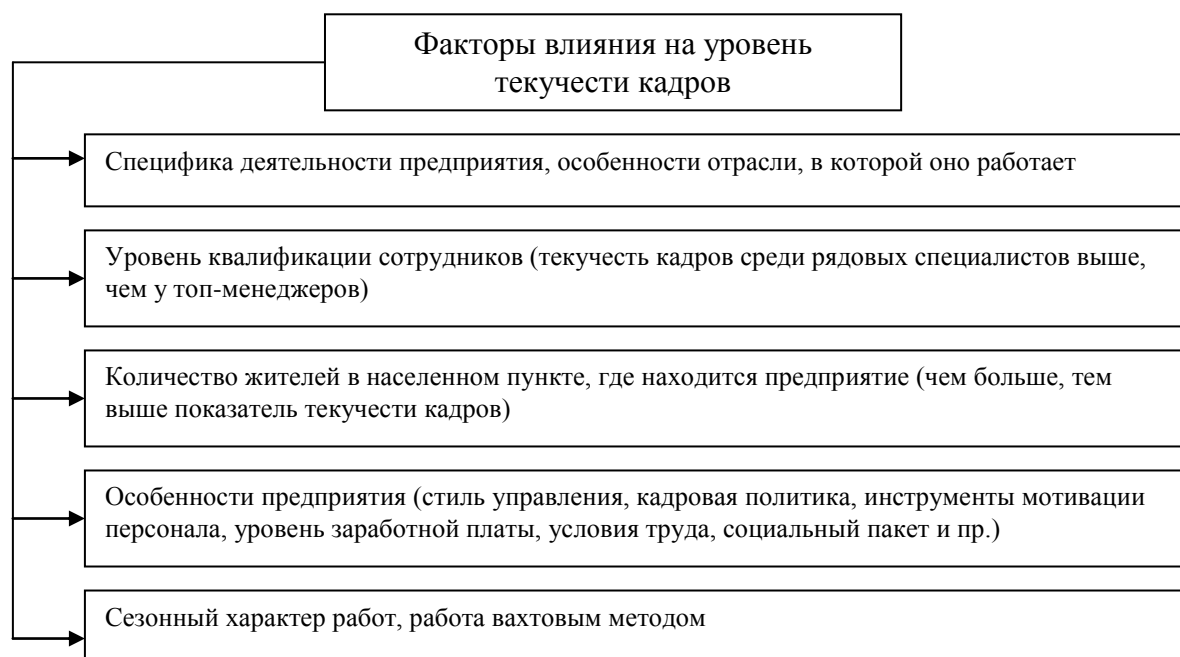


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на уровень текучести кадров отрасли (отдельного предприятия отрасли) [22]



Несмотря на индивидуальный характер показателя текучести кадров, при определении его нормативных значений принимают во внимание следующие данные, полученные эмпирическим путем (табл. 3).

Таблица 3 – Среднеотраслевые нормативные значения текучести кадров в зависимости от отрасли, в которой действует предприятие [41]

Вид бизнеса	Нормативы текучести кадров
Производство	Высшее руководство – 3 - 5 % Инженерно-технические работники – в пределах 5 - 7 % Простые рабочие – 10 - 15 % Низкоквалифицированный персонал – до 20 % (max)
Розничные торговые сети	Высшее руководство – 3 - 5 % Работники торговых залов – 20 - 30 %
Ритейлеры	До 80 %
Складская логистика	Руководство – до 15 % Рабочие складов – 20 – 25 %. Если имеет место сезонный характер производства, то норма повышается до 30 - 40 %
Транспорт	Руководство – 10 – 15 % Водители – до 35 %
Строительство	Высшее руководство – 3 - 5 % Инженерно-технические работники – в пределах 10 - 15 % Простые рабочие – до 30 % Низкоквалифицированный персонал – до 50 % (max)
Отельный бизнес и общественное питание	Руководство – 3 – 5 % Основные работники – 7 – 11 %
ИТ-компании и операторы сотовой связи	Руководство – 3 – 5 % Основные работники – до 7 %

Если фактические показатели текучести кадров больше нормативных, это значит, что предприятие несет дополнительные издержки на подбор, адаптацию и обучение новичков. При этом, чем специфичнее должность, тем больше человеческих, временных и финансовых ресурсов потребуется на поиск и подготовку подходящего кандидата [12].

Коэффициент текучести кадров, превышающий норму, означает:

1) возможное падение производительности труда за счет новичков, адаптирующихся на предприятии и не работающих на пределе своих возможностей;

2) увеличение количества операционных ошибок, бракованной продукции и процента отходов;

3) рост расходов на оплату труда (за счет сверхурочных сотрудникам, временно выполняющих обязанности уволившихся коллег);

4) необходимость привлекать высококвалифицированных специалистов к выполнению менее квалифицированных видов работ на вакантных местах;

5) дополнительные расходы на обучение новых сотрудников;

6) падение имиджа предприятия на рынке труда и увеличение времени на поиск новых специалистов;

7) дополнительная работа для служб, отвечающих за ведение кадровой документации и предоставление сотрудникам доступа к информационным базам предприятия [41].

Таким образом, высокие показатели текучести кадров скрывают за собой неявные расходы предприятия, которые могут быть очень значительными. Поэтому особенно важно проводить мониторинг движения персонала и корректно рассчитывать показатели текучести.

Выбор формулы расчета коэффициента текучести кадров зависит от поставленных целей:

1) для формирования общего представления о количестве уволившихся сотрудников в рассматриваемом периоде, как по отдельным категориям, так и по предприятию в целом применяется коэффициент текучести кадров;

2) для выявления процента сотрудников, проработавших на предприятии более года, рассчитывают коэффициент стабильности кадров. Этот показатель говорит о том, умеет ли предприятие удерживать квалифицированных специалистов;

3) для оценки уровня заполняемости вакансий с учетом уволившегося персонала в отчетном периоде используется коэффициент динамики числа занятых сотрудников;

4) для оценки эффективности усилий отдела кадров по поиску и найму персонала применяется коэффициент приема кадров;

5) для анализа количества увольнений работников в сравнении с общей численностью персонала используется коэффициент выбытия кадров [50].

Обычно на практике рассчитывают показатель, отражающий соотношение принятых и уволенных сотрудников в организации, – коэффициент текучести кадров. Формула расчета следующая:

$$КТК = КПС + КУП / СЧП, \quad (1)$$

где КТК – коэффициент текучести кадров;

КПС – количество вновь принятых сотрудников (по данным кадрового учета);

КУП – количество уволившихся сотрудников (по данным кадрового учета);

СЧП – среднегодовая численность персонала (по данным кадрового учета)

Обычно текучесть кадров рассчитывают в целом по предприятию на основании следующей формулы:

$$K_{\text{тек}} = K_{\text{ув}} \times 100 \% / S, \quad (2)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести кадров;

$K_{\text{ув}}$  – количество работников, уволившихся из организации в отчетном периоде по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины;

$S$  – среднегодовая численность сотрудников в отчетном периоде.

При этом более правильный и информативный результат дает расчет показателей текучести по отдельным подразделениям компании и анализ их динамики в ретроспективе.

Приведем пример. Руководитель HR-отдела решил проанализировать уровень текучести кадров в организации. Для этого ему понадобились следующие данные:

– общая численность персонала в компании – 1 017 человек;

– количество уволившихся сотрудников – 76 человек (из них пятеро уволились по состоянию здоровья или вышли на пенсию).

Для расчета HR-директор взял данные только о работниках, уволившихся по собственному желанию (70 человек) или по решению руководства (1 человек). Подставляя все значения в формулу (1), он получил

коэффициент текучести кадров:  $K_{\text{тек}} = (70 + 1) \times 100 / 1\,017 = 6,98 \%$ . Это значение находится в нормативном диапазоне и говорит о допустимом уровне текучести в компании [34].

Для оценки и анализа движения персонала также используется коэффициент интенсивности текучести кадров, который выявляет проблемные стороны конкретных отделов организации. Формула расчета следующая:

$$K_{\text{ит}} = K_{\text{тек гр}} / K_{\text{тек}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{ит}}$  – коэффициент интенсивности текучести (в норме равен единице);

$K_{\text{тек гр}}$  – коэффициент текучести в анализируемом отделе;

$K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести в компании в целом.

Если  $K_{\text{ит}} > 1$ , то в подразделении слишком часто увольняются работники, следует проанализировать причины этого, и применить меры по снижению текучести кадров.

Еще один показатель, помогающий сформировать более полную картину о кадровой политике предприятия, – коэффициент потенциальной текучести. Он характеризует эффективность системы мотивации персонала. Для расчета используется следующая формула:

$$K_{\text{пт}} = n \times 100 / N, \quad (4)$$

где  $K_{\text{пт}}$  – коэффициент потенциальной текучести;

$n$  – количество сотрудников, планирующих уволиться;

$N$  – общее число опрошенных работников.

Значение  $n$  можно определить на основе анонимного анкетирования сотрудников на предмет удовлетворенности работой и условиями труда. В опросник можно включить наводящие вопросы, например: «Согласились бы Вы на вакансию с более интересным функционалом, чем сейчас?», а затем просто суммировать количество положительных ответов [41].

Коэффициент стабильности коллектива применяется для оценки результативности работы по подбору и адаптации новых сотрудников. Период расчета можно выбирать самостоятельно, исходя из потребностей анализа (за месяц, квартал или год). Формула расчета следующая:

$$K_c = n \times 100 / S, \quad (5)$$

где  $K_c$  – коэффициент стабильности;

$n$  – количество сотрудников, работающих в организации в течение анализируемого периода;

$S$  – среднегодовая численность коллектива.

Коэффициент оборота персонала также используется для оценки текучести кадров. Он характеризует степень удовлетворенности сотрудников работой в организации и вероятность увольнения. Для расчета применяется следующая формула:

$$Об = X / П, \quad (6)$$

где Об – оборот персонала;

$X$  – количество уволенных сотрудников за отчетный период;

$П$  – количество принятых на работу сотрудников в отчетном периоде.

Если коэффициент оборота персонала больше или равен единице, то вероятность увольнения работников в ближайшей перспективе высока.

Метод внутреннего бенчмаркинга дает возможность сравнить рассчитанные показатели текучести за разные отчетные периоды. Результаты анализа помогут найти причины резких колебаний текучести. Например, это может быть связано с расширением филиальной сети и открытием новых представительств в других регионах [45].

Таким образом, на основании изложенного в параграфе материала можно сделать выводы о том, что:

- 1) в настоящее время нет унифицированного определения текучести кадров;
- 2) в научной литературе выделяют пять основных видов текучести кадров;
- 3) в научной литературе приводятся расчеты различных показателей, характеризующих с разных сторон такое явление, как текучесть кадров;

4) для каждой отрасли и предприятия отрасли должны быть установлены свои собственные, приемлемые для них, уровни текучести кадров;

5) наибольший эффект для целей управления текучестью кадров приносит расчет не общего по предприятию показателя текучести кадров, а данного показателя по отдельным категориям персонала.

Рассмотрим в следующем параграфе причины текучести кадров по персоналу предприятия в целом и по молодым специалистам в частности.

## **1.2 Причины возникновения текучести кадров среди молодых специалистов**

В настоящее время понятие «молодой специалист» включает в себя, помимо возрастного критерия (30–35 лет) также следующие факторы:

1) человек закончил среднее или высшее учебное заведение, имеющее государственную аккредитацию на очном (дневном) отделении, за счет государства, и имеет диплом государственного образца;

2) трудоустройство специалиста производится в течение года после окончания учебы, и данная работа – первая по полученной специальности (и/или по направлению из учебного заведения, выпустившего специалиста);

3) местом работы является учреждение, полностью или частично финансируемое из государственного бюджета [5].

Обязательно соблюдение всех указанных выше условий. При этом многие российские регионы специально оговаривают в своем законодательстве условия получения статуса «молодой специалист». Например, в Московской области если у педагога до 35 лет нет специального образования, но он работает в школе или другом учебном заведении, имея любой другой диплом, он все равно будет молодым специалистом.

На большинстве российских предприятий молодые специалисты, как и остальной персонал, подвержены такому явлению, как текучесть кадров.

Изучение и анализ литературы позволяет выявить следующие основные причины текучести кадров среди молодых специалистов:

1) Ошибки в подборе персонала (на собеседовании менеджер по персоналу провел неполную оценку молодого специалиста как кандидата на вакантную должность, или же предоставил ему частичную информацию об условиях труда и должностных обязанностях).

2) Ошибки в адаптации персонала, в результате чего молодые сотрудники увольняются до окончания испытательного срока или в течение первого года работы.

3) Неудовлетворенность молодого специалиста условиями труда (плохое отопление, удаленность от центра, необходимость добираться до работы на нескольких видах транспорта, большой объем работы и пр.).

4) Неудовлетворенность молодого специалиста руководством.

5) Неудовлетворенность молодого специалиста уровнем оплаты труда (когда молодой работник работает с отдачей не хуже, чем уже опытные работники, но, в силу своего возраста и отсутствия стажа работы, получает заработную плату, которая может быть в разы меньше, чем у сотрудников, которые старше 35 лет и имеют стаж работы).

6) Отсутствие возможности карьерного роста (с первых дней работы молодому специалисту (официально / неофициально) объясняют, что в ближайшие 5–10 лет у него нет шансов для карьерного роста).

7) Неудовлетворенность сотрудником со стороны руководства (молодой специалист не оправдал возлагаемых на него руководством надежд, не соблюдает правила трудового распорядка, отказывается придерживаться установленных корпоративных правил).

8) Плохая эмоциональная обстановка в коллективе, в которой даже высокая заработная плата не может быть фактором, сдерживающим желание найти себе новую работу [20].

Также к причинам текучести кадров среди молодых специалистов часто относят:

1) Профессиональное выгорание. Работа с утра до вечера, без выходных и отпусков, с необходимостью выполнять несколько дел одновременно расшатывает нервы и истощает физические и эмоциональные ресурсы даже трудооголиков. Хроническое недовольство руководства лишь усиливает этот процесс, и даже высокие оклады недолго будут мотивировать молодого сотрудника работать на этом месте в том же темпе. Вскоре после трудоустройства он начнет искать другую, менее изматывающую работу, пусть и с меньшей зарплатой [48].

Если же профессиональное выгорание – причина увольнения уже давно работающего на предприятии специалиста, то руководству следует отнестись к этому серьезно. С высокой вероятностью в ближайшее время упадет производительность труда и у других работников (в том числе и у молодых специалистов), что неизбежно отразится на показателе текучести кадров (в том числе и у молодых специалистов). Исследователи из Стэнфордского университета выяснили, что постоянная работа на пределе возможностей не приносит высоких результатов. Поэтому 60–часовая рабочая неделя менее эффективна, чем 40–часовая.

2) Слепое управление. Руководители старой закалки уверены, что сотрудники, особенно молодые, обязаны работать с полной самоотдачей, без перерывов на обед и выходных. Но современное поколение молодых специалистов заинтересовано не только в высоких доходах, но и в самореализации, в получении удовольствия от процесса труда, поэтому жесткий график работы лишь снижает степень лояльности к предприятию. Если молодой специалист чувствует, что его не ценят, то руководство может получить от него в перспективе заявление об увольнении [29].

Современный продвинутый руководитель будет искать индивидуальный подход к каждому молодому специалисту: одному он может назначить премию за выполнение проекта, другого повысить, а третьего – отправить в оплачиваемый отпуск, чтобы тот отдохнул и восстановился.



3) Несоответствие ожиданиям. Если руководитель на собеседовании молодому специалисту обещали одно, а фактически он сталкивается совсем с другим (например, премии есть, но только раз в квартал, и если план перевыполнен на 50 % [18]), то молодые сотрудники скоро начнут искать новое место работы.

4) Неудобный график. Комфортный для молодого сотрудника график работы – одна из важных составляющих его эффективной работы. Слишком раннее начало трудового дня, ночные смены, 12-часовой рабочий день – все это приводит к переутомлению и быстрому выгоранию. Еще на этапе собеседования руководству следует обсуждать с подчиненными удобные и для предприятия, и для молодого специалиста варианты трудового режима. Это позволит удержать персонал, а также снизить уровень его текучести [45].

5) Нет контакта с коллективом. Даже на самых прогрессивных предприятиях в коллективе периодически возникают конфликты. Руководству необходимо принимать активное участие в их разрешении, быть в курсе внутреннего микроклимата своего предприятия, а также помочь молодому специалисту влиться в коллектив.

6) Отсутствие социального пакета. Отсутствие полиса добровольного медицинского страхования, спецодежды, невозможность взять отгул или больничный, когда болеет ребенок, – все эти факторы отрицательно влияют на удовлетворенность молодых сотрудников и текучесть кадров.

7) Назначения без учета квалификации. Нередки ситуации, когда повышение по службе достается не тому, кто достиг самых высоких показателей, а сотруднику с наибольшим стажем работы. При этом эффективность его работы может вызывать сомнения [27]. Или, как часто бывает в России, на новую должность могут назначить родственника либо знакомого начальника. Если молодой, амбициозный и талантливый специалист понимает, что его квалификация, знания и навыки не ценятся, он постарается сменить место работы.

8) Нет интереса и уважения к сотрудникам. Каждый человек заслуживает того, чтобы его ценили на службе, и особенно ярко эта потребность выражена у молодых сотрудников. Если же работники для предприятия – только «расходный материал», то текучесть кадров будет очень высокой, в том числе и по молодым специалистам.

Также к факторам, стимулирующим процесс текучести кадров среди молодых специалистов на предприятии, можно отнести:

- 1) несправедливую систему оплаты труда;
- 2) нет условий для реализации творческого потенциала;
- 3) неудовлетворительная организация труда и неэффективная система управления предприятием;
- 4) ухудшение имиджа и деловой репутации предприятия;
- 5) низкий уровень оплаты труда, отсутствие нематериальных методов мотивации персонала;
- 6) массовое увольнение других работников (особенно из одного структурного подразделения) [14].

Предприятия, которые ценят своих сотрудников, в том числе молодых специалистов, и стремятся их удержать, предлагают:

- 1) заработную плату выше среднерыночной, в соответствии с профессиональными навыками и заслугами и вне фактора возраста;
- 2) привлекательный социальный пакет (ДМС, обеды, корпоративные выезды за счет предприятия и пр.);
- 3) четкое распределение должностных обязанностей;
- 4) программы адаптации молодых сотрудников (в том числе наставничество и коучи);
- 5) индивидуальный подход к каждому молодому специалисту;
- 6) отсутствие предпосылок для массовых сокращений персонала;
- 7) сформированные корпоративные ценности и миссию;
- 8) программы командообразования и инструменты нематериальной мотивации [51].

Даже если предприятие не может предложить своим работникам конкурентоспособную заработную плату, оно может создать комфортные условия труда и постоянно их совершенствовать. В целом, лояльность и справедливое отношение со стороны начальства для сотрудников, особенно для молодых, важны не менее денег, поэтому инструменты нематериальной мотивации эффективны в решении проблемы текучести кадров как в целом по предприятию, так и по молодым специалистам конкретно.

В следующем параграфе рассмотрим – какие методы и инструменты могут быть применимы для управления текучестью кадров среди молодых специалистов.

### **1.3 Управление текучестью кадров молодых специалистов**

Для управления текучестью кадров среди молодых специалистов предприятие может применять следующие инструменты:

- 1) мониторинг значений коэффициента текучести кадров в целом по предприятию и среди молодых специалистов в частности;
- 2) разработка, внедрение и совершенствование эффективной системы управления персоналом (включает в себя подбор, адаптацию, обучение, развитие и мотивацию молодых сотрудников);
- 3) анализ результатов кадровой политики и пересмотр неэффективных инструментов управления персоналом в целом, а также конкретно по молодым специалистам;
- 4) формирование комфортной среды для молодых сотрудников, способствующей раскрытию и развитию их навыков и умений [33].

Сам же процесс управления предприятием текучестью кадров среди молодых специалистов может включать в себя следующие этапы:

Этап 1. Необходимо установить причины большой текучести кадров молодых специалистов. Руководство предприятия может заняться этим вопросом самостоятельно или делегировать отделу управления персоналом.

Первоначально следует провести факторный анализ коэффициентов текучести по отдельным подразделениям предприятия, возрастным категориям и должностям. Для этой цели подойдет метод главных компонент, который помогает проанализировать факторы, оказывающие наибольшее влияние на значение итогового показателя.

Результаты факторного анализа обычно свидетельствуют о необходимости проведения комплекса мероприятий по нормализации текучести персонала по предприятию в целом и среди молодых специалистов в частности [35]. Изменения должны носить не только локальный характер, но и затрагивать всю систему управления персоналом предприятия в целом. Начать следует с пересмотра организационной структуры предприятия, что позволит максимизировать эффект от дальнейших действий по управлению текучестью кадров среди молодых специалистов.

Этап 2. На данном этапе проводят ревизию системы оплаты труда и мотивации персонала в целом и по молодым специалистам в частности. Пристальное внимание необходимо уделить политике организации в сфере социального обеспечения сотрудников. Размер и наполненность социального пакета, предлагаемого предприятием, являются значимыми критериями для соискателя при выборе работодателя. И если высокий оклад работника влечет за собой существенные финансовые издержки для предприятия (в том числе на оплату больничных, отпускных, налогов и сборов), то привлекательный социальный пакет можно сформировать и более бюджетным способом [9].

Далее необходимо провести анализ корпоративной культуры предприятия. Российская практика показывает, что корпоративная культура на многих предприятиях существует только на бумаге, а по факту немногие молодые сотрудники знают о ее существовании. Пересмотр и популяризация корпоративной культуры – один из действенных инструментов уменьшения показателей текучести кадров по предприятию в целом, в том числе среди молодых специалистов.

Этап 3. На последнем этапе выявляются отделы или группы молодых сотрудников, в которых после всех принятых мер не произошло никаких изменений в текучести персонала. Необходимо детально проанализировать каждую подобную структуру, изучить психологический климат в коллективе, особенности взаимоотношений между коллегами, порядок распределения должностных обязанностей [28].

После того как найдено подходящее решение по уменьшению текучести кадров, нужно на регулярной основе проводить мониторинг всех показателей текучести среди молодых специалистов, и, если возникнет необходимость, то вновь применять рассмотренные инструменты.

Также необходимо отметить, что управление текучестью кадров молодых специалистов должно носить комплексный характер. После выявления причин и масштабов увольнения молодых специалистов необходимо воспользоваться следующими способами снижения показателей кадровой текучести по предприятию в целом и среди молодых специалистов в частности:

- 1) Рост качества подбора персонала. Причиной того, что молодые сотрудники ненадолго задерживаются на предприятии, может быть недостаточно эффективный процесс отбора претендентов. Часто менеджеры по персоналу обязаны закрыть вакансию в короткий период времени, или несоблюдение сроков отрицательно скажется на их премировании. Поэтому они вынуждены лишь бегло проводить собеседования и выбирать лучшего соискателя среди худших [46]. Следует пересмотреть вопрос срочности поиска новых сотрудников и предоставьте рекрутерам больше времени на поиск и отбор среди молодых специалистов действительно достойных кандидатов.

- 2) Организация системы адаптации молодых специалистов. Есть прямая связь между текучестью кадров среди молодых специалистов и наличием программы их адаптации. Чем продуманнее система адаптации молодых специалистов, тем ниже уровень их текучести. В арсенал адаптационных инструментов входят беседы с менеджером по персоналу, институт

наставничества, тимбилдинги, оценка молодого специалиста коллегами, HR-специалистами и начальством [24].

3) Разработка и применение системы развития персонала – это эффективный инструмент в управлении и снижении текучести кадров в целом по предприятию, и особенно среди молодых специалистов. Молодые сотрудники, как правило, высоко ценят, когда работодатель постоянно поддерживает их стремление к повышению квалификации, финансирует обучение, дает реальную перспективу карьерного роста.

4) Разработка и применение программы повышения лояльности сотрудников. Работодателю следует интересоваться мнением молодых специалистов по важным для предприятия вопросам. Необходимо давать им чувствовать собственную значимость, ценность для предприятия. Для этого необходимо проводить обучения и тимбилдинги, изучать положительную и негативную реакцию молодых специалистов, работать с их замечаниями и возражениями [37]. Если коллектив в целом, и, тем более, молодые сотрудники гордятся тем, что работают на данном предприятии, они лояльны и реже принимают решение об увольнении.

5) Адекватный объем работы. Большинство работодателей стараются, чтобы их молодые специалисты выполняли на 10 – 15 % больше от обычного объема работы. Некоторые работодатели даже умышленно не ищут нового сотрудника взамен уволившегося, а распределяют его функции среди оставшихся в подразделении сотрудников, особенно среди молодых специалистов. На таких предприятиях переработки одобряются руководством. Но многие забывают, что молодой сотрудник, работающий с полной отдачей, быстро выгорает. Если пик истощения эмоциональных и физических ресурсов достигнут, то дальше молодой специалист либо примет решение уйти, либо останется, но будет работать с минимальной отдачей, без энтузиазма. Сверхурочная работа должна носить разовый характер [42].

Другая крайность – недостаточный объем работы, когда молодой специалист выполняет свои обязанности в течение первой половины дня, а

потом не знает, чем себя занять. У таких работников очень быстро падает мотивация и производительность, и в ближайшей перспективе они могут уволиться [6].

6) Материальная и нематериальная мотивация. Это составляющие социального пакета (полис добровольного медицинского страхования, компенсация расходов на спорт, фитнес, иностранный язык и др.), а также различные премии, бонусы, разовые выплаты (на свадьбу, рождение ребенка). Все сотрудники, и молодые специалисты в том числе ценят, когда работодатель делает больше, чем предусмотрено Трудовым кодексом РФ [1].

7) Устранение конфликтов. Руководству предприятия нельзя надеяться, что конфликты в коллективе решаться сами собой. Лучше перевести двух конфликтующих сотрудников в разные отделы, чем ломать голову, как заполнить две вакансии, когда они напишут заявление на увольнение. А в случае если возникла напряженность между начальником и подчиненным ему молодым специалистом (особенно группой работающих в данном отделе молодых специалистов), велика вероятность, что работодатель может потерять весь отдел [7].

8) Проработка политики управления. Нелегко корректно донести до руководителя, что главная причина текучести кадров – его стиль управления.

9) Достойные условия труда. Поскольку сотрудники, в том числе молодые специалисты, находятся на рабочем месте минимум 8 часов в день, необходимо создать комфортные для работы условия труда. Не должно быть холодно, душно, мрачно, мало места, слишком шумно и пр. В противном случае молодые специалисты будут первыми, кто будет искать себе более удобное место работы в другой компании [11].

Также к дополнительным мероприятиям по снижению текучести кадров среди молодых специалистов следует отнести:

1) Разработку и применение доступных программ по развитию. Молодые специалисты высоко ценят, когда предприятие берет расходы на развитие персонала на себя – это повышает степень их лояльности к

предприятию. Молодые специалисты могут сами выбирать интересующие их тренинги, курсы, конференции, мастер-классы. Либо варианты возможных развивающих программ предлагает работодатель. Важно, чтобы транспортные расходы были бы также за счет предприятия. Кроме того, в настоящее время можно повышать свою квалификацию и с помощью онлайн-курсов, не отрываясь от места работы [49].

2) Разработка и применение программ по вовлеченности и причастности. Молодые специалисты должны знать и понимать, что у них есть право голоса, и их точка зрения будет услышана руководством. Необходимо активнее привлекать молодых специалистов к решению вопросов, касающихся условий труда, производственных процессов; делиться с ними информацией о финансовых показателях деятельности предприятия, объяснять, почему в этом году премии больше или меньше, чем в предыдущем и пр. [21] Технически в настоящее время решить эти задачи можно с помощью корпоративных СМИ, в том числе и с использованием онлайн-инструментов (официальный сайт, электронная корпоративная газета и пр.).

3) Необходимо постоянно давать понять молодым сотрудникам, что их работа значима для предприятия: чувство собственной значимости повышает лояльность и доверие молодых специалистов к предприятию.

4) Корпоративы и праздники. Совместное времяпрепровождение молодых специалистов в кругу коллег в нерабочее время – хороший способ расслабиться, снять эмоциональное напряжение, разрешить имеющиеся конфликтные ситуации, влиться в коллектив. При выборе формата и места проведения корпоратива следует исходить из предпочтений сотрудников, которые можно легко узнать из опроса (например, через корпоративную онлайн-газету или путем голосования на отдельной странице корпоративного сайта). Полезно также привлечение молодых специалистов к организации корпоратива. Вовлеченность во внутрикорпоративные процессы является эффективным командообразующим фактором и способствует укреплению лояльности молодых специалистов [35].



5) Отказ от работы по выходным. Выходные предназначены для отдыха, а не для написания отчетов, подготовки договоров и других рабочих вопросов. Если же возникает неотложная необходимость для молодого специалиста выйти в субботу или воскресенье, то такая работа должна оплачиваться по сверхурочному тарифу.

6) Защита от хедхантеров. Руководству предприятия необходимо продумать вопросы информационной безопасности. Для этого следует держать все контактные данные молодых специалистов (в том числе номера телефонов и email) в закрытом доступе [16]. Это затруднит работу хедхантеров, планирующих переманить талантливых и перспективных для предприятия молодых специалистов.

7) Также многочисленные исследования показывают, что работа в помещениях открытого типа (open space) стимулируют текучесть сотрудников: у 60 % компаний с высокой текучестью кадров – именно такие офисы [51].

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время не существует единых, подходящих для всех организаций методов управления текучестью кадров среди молодых специалистов. Каждая организация должна, учитывая множество индивидуальных для нее факторов, формировать собственную, наиболее эффективную для нее систему управления текучестью кадров среди молодых специалистов.

В подтверждение сказанного приведем примеры из российской практики. Например, в ПАО «Сбербанк России» за два года удалось сократить показатели текучести кадров молодых специалистов на 23 %. Для решения проблемы были привлечены руководители подразделений. Основным конкурентным преимуществом Банка являются его сотрудники. Для сохранения и удержания молодых специалистов ввели систему наставничества. Каждому молодому специалисту выделяется свой наставник, который является и его начальником [25].

Оригинальный способ сокращения текучести кадров придумали в сети отелей Moscow Hotel Lotte. В организации была четкая тенденция: после

увольнения руководителя в одном из отелей заявление на уход подавали и другие работники. При этом не имело значения, какое отношение было у коллектива к начальству. Уход руководителя – это стресс для подчиненных; они ощущают себя нестабильно в новых условиях и поэтому ищут новую работу. Устроиться на новое место молодому специалисту с высшим образованием, знанием иностранных языков и опытом работы в международной компании несложно. Поэтому в Moscow Hotel Lotte на первое место поставили решение вопроса удержания линейных менеджеров (среди которых наибольшее число – молодые специалисты). Была оказана особая поддержка и предприняты методы мотивации для молодых управленцев, руководителей отделов [25].

Также для укрепления лояльности молодых сотрудников компания проводит мероприятия, в которых принимают участие знаменитости – постоянные клиенты компании.

Таким образом, на основании рассмотренного теоретического материала можно сделать следующие выводы:

1) Под текучестью кадров чаще всего понимают движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. В научной литературе предложены разнообразные классификации текучести кадров.

2) Для каждой отрасли и предприятия отрасли должны быть установлены свои собственные, приемлемые для них, уровни текучести кадров, в том числе и по молодым специалистам.

3) Наибольший эффект для целей управления текучестью кадров приносит расчет не общего по предприятию показателя текучести кадров, а данного показателя по отдельным категориям персонала.

4) Разумно сочетая методы материальной и нематериальной мотивации, создавая комфортные условия труда, разрабатывая и применяя эффективные программы адаптации, развития карьеры и повышения квалификации,

предприятие может значительно снизить уровень текучести кадров среди молодых специалистов.

Важно проводить постоянную работу по повышению качества отбора среди молодых специалистов, что также позволяет снижать уровень их текучести.

## **2 Управление персоналом на примере АО «НПЦ «Полюс»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

Полное наименование предприятия – Акционерное общество «Научно-производственный центр «Полюс». Сокращенное наименование предприятия – АО «НПЦ «Полюс» [30].

Место нахождения – Томская область, г. Томск, проспект Кирова, 56 «в».

Адрес (почтовый адрес) – 634050, г. Томск, пр. Кирова, 56 «в».

Дата государственной регистрации – 01.02.2007. Номер Государственной регистрации (ОГРН) – 1077017004063. ИНН – 7017171342.

Руководитель предприятия (с 04.04.2016) – Русановский Сергей Александрович.

АО «НПЦ «Полюс» – это органичное сочетание научных и производственных служб, организационно увязанных едиными целями и задачами. Подобный симбиоз, с учетом технологических возможностей предприятия, позволяет выпускать электротехническую продукцию широкого спектра с неизменно высокими техническими и эксплуатационными характеристиками, надежностью и качеством.

АО «НПЦ «Полюс» специализируется на создании наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и изготовленные на предприятии комплексы и устройства эксплуатируются в автоматических космических аппаратах связи и телевидения («Молния», «Галс», «Экспресс–А», «Экспресс–АМ», «Глонасс»), дистанционного зондирования Земли («Ресурс–ДК»), космического мониторинга природной среды («Метеор»), исследования дальнего космоса («Фобос», «Марс»), на Международной космической станции.

Из новых научно-технических направлений деятельности следует отметить создание, организацию производства и внедрение корабельных

электроприводов и малошумных электроventilяторов для систем вентиляции, кондиционирования, а также нового поколения индукционных датчиков повышенной точности для авиационной техники (АН-148, ЯК-130, АН-70, НУТ-36).

В рамках реализации программы конверсии разработаны и освоены в производстве специализированные сварочные агрегаты инверторного типа и станции катодной защиты магистральных газо- и нефтепроводов от электрохимической коррозии, серия водогрейных котлов, а также теплогенераторы и газогенераторы, работающие на торфе, угле, отходах переработки леса, для снабжения отдаленных поселков тепловой и электрической энергией.

Основной вид деятельности: 72.19 научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

Дополнительные виды деятельности:

- 1) 55.2 – деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;
- 2) 56.29 – деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- 3) 56.3 – подача напитков;
- 4) 71.20 – технические испытания, исследования, анализ и сертификация;
- 5) 86.90.4 – деятельность санаторно-курортных организаций.

АО «НПЦ «Полнос» было образовано по инициативе директора Всесоюзного научно–исследовательского института электромеханики академика А.Г. Иосифьяна в 1951 г. на основании распоряжения Совета Министров СССР от 11.05.1951 № 7156 и приказа Министра электротехнической промышленности СССР от 23.05.1951 № 230 как филиал ВНИИЭМ в зоне Сибири и Дальнего Востока с целью ускорения внедрения в серийное производство новых разработок. Томский филиал предприятия стал

научно-исследовательским центром для решения проблем электромеханического профиля.

В короткие сроки была создана материально-техническая база, а постоянно возраставшая квалификация кадров, динамизм и мобильность коллектива позволили решать не только актуальнейшие задачи государственных программ, но и жизненно важные социальные вопросы. Все это можно отнести не только к заслугам руководителей предприятия, но и к деятельности многочисленных специалистов, которые своей работой заложили фундамент передовых научно-исследовательских разработок, сформировали многие научно-технические направления деятельности предприятия.

В 1970 г. было положено начало разработкам комплектного корабельного и бортового электрооборудования.

В 1973 г. были начаты работы по общепромышленным электродвигателям и электроприводам для станков с ЧПУ и роботов.

В 1976 г. начались разработки комплексов автоматики и стабилизации систем электроснабжения космических аппаратов.

В 1978 г. коллектив предприятия был награжден орденом Трудового Красного Знамени.

В 1979 г. было положено начало работам по разработке систем электропитания электрореактивных двигательных установок для систем ориентации и коррекции орбит космических аппаратов.

В 1980 г. было образовано НПО «Полюс» в составе НИИ электромеханики, ТЭТЗ и опытного завода, который вошел в объединение как структурное подразделение, потеряв при этом юридическое лицо.

Начало разработок малошумных электроventilаторов и малошумных электроприводов было положено в 1992 г.

В 1995 г. предприятие начало международное сотрудничество и проведение разработок комплекта приборов («Агат-5», БИС-5, СПУ-О, СПУ-К) для сибирско-европейского космического аппарата SESAT, а также

вентильного электропривода «Микрон-ДА» для международной космической станции.

В 1998 г. предприятие начало разработку систем электропитания корабельных комплексов.

В 1999 г. предприятие начало разработку и изготовление приборов коммерческого заказа по теме SESAT.

В 2000 г. предприятие открыло опытное производство приборов двух объемных заказов для морского флота. Заключены контракты на создание приборов для спутниковой связи, систем ориентации и коррекции космических объектов.

В 2006 г. предприятие было реорганизовано в открытое акционерное общество. С 2006 же года предприятие является действительным членом Международной ассоциации участников космической деятельности, присвоен регистрационный № 59.

В настоящее время АО «НПЦ «Полюс» специализируется на создании наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и изготовленные на предприятии комплексы и устройства эксплуатируются в автоматических космических аппаратах связи и телевидения («Молния», «Галс», «Экспресс-А», «Экспресс-АМ», «Глонасс»), дистанционного зондирования Земли («Ресурс-ДК»), космического мониторинга природной среды («Метеор»), исследования дальнего космоса («Фобос», «Марс»), на Международной космической станции. Из новых научно-технических направлений деятельности следует отметить создание, организацию производства и внедрение корабельных электроприводов и малошумных электровентиляторов для систем вентиляции, кондиционирования, а также нового поколения индукционных датчиков повышенной точности для авиационной техники (АН-148, ЯК-130, АН-70, НУТ-36).

В рамках реализации программы конверсии разработаны и освоены в производстве специализированные сварочные агрегаты инверторного типа и

станции катодной защиты магистральных газо- и нефтепроводов от электрохимической коррозии, серия водогрейных котлов, а также теплогенераторы и газогенераторы, работающие на торфе, угле, отходах переработки леса, для снабжения отдаленных поселков тепловой и электрической энергией.

Таким образом, сегодня АО «НПЦ «Полус» – это органичное сочетание научных и производственных служб, организационно увязанных едиными целями и задачами. Подобный симбиоз, с учетом технологических возможностей предприятия, позволяет выпускать электротехническую продукцию широкого спектра с неизменно высокими техническими и эксплуатационными характеристиками, надежностью и качеством.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.

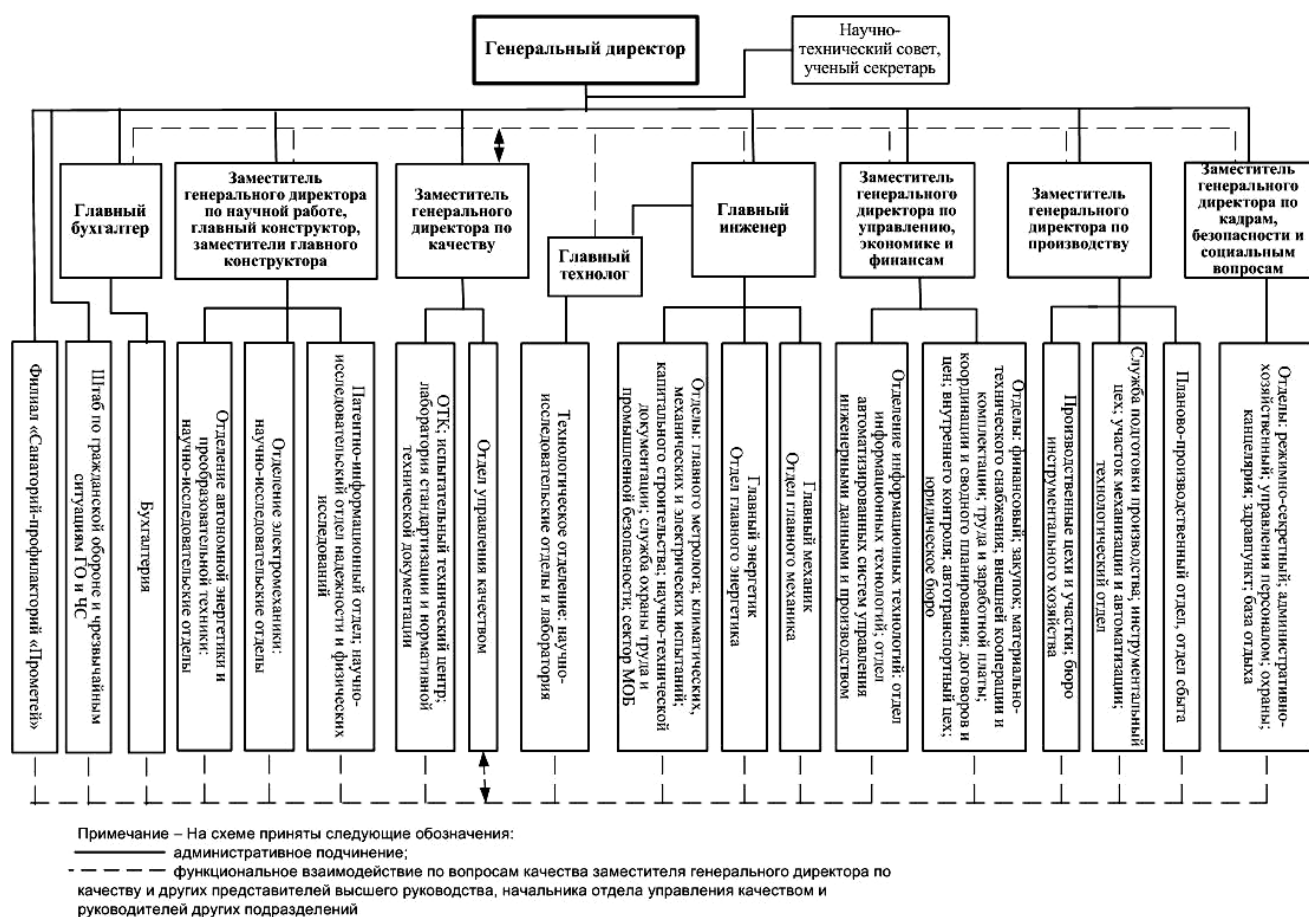


Рисунок 2 – Организационная структура управления предприятием



Предприятие выпускает следующую продукцию: 1) комплектное электрооборудование для космических аппаратов; 2) электровентильаторы постоянного и переменного тока для систем кондиционирования и вентиляции воздуха; 3) оборудование для нефтегазового и топливно-энергетического комплекса; 4) устройства авиационной техники.

На предприятии внедрена и сертифицирована по международным стандартам современная система менеджмента качества. Метрологической службе выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений.

Имеются все необходимые свидетельства и лицензии на создание и производство электроэнергетических и электромеханических систем.

## 2.2 Анализ персонала предприятия и его текучести

Анализ динамики, структуры и показателей движения персонала проведем за период 2016 – 2018 гг.

Анализ численности персонала предприятия за рассматриваемый период представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ численности персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Численность, чел.			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Руководители	14	16	19	2	3	14,29	18,75
Специалисты	769	814	805	45	-9	5,85	-1,11
Служащие	788	754	695	-34	-59	-4,31	-7,82
Рабочие	1402	1333	1372	-69	39	-4,92	2,93
Всего работников	2973	2917	2891	-56	-26	-1,88	-0,89

Из табл. 4 видно, что в рассматриваемом периоде происходило снижение численности персонала предприятия. Так, за 2017 г. в сравнении с 2016 г. численность персонала сократилась на 56 человек (1,88 %), а в 2018 г. в сравнении с 2017 г. – дополнительно на 26 человек (0,89 %). Наибольшее снижение численности персонала произошло по категории «Служащие» (34 и 59 человек, соответственно, за 2017 и 2018 гг.). При этом в 2017 г. замечен

прирост по категории «Специалисты» (45 человек), а также снижение численности персонала по категории «Рабочие» (69 человек).

Анализ структуры персонала проведем в табл. 5.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение			
				абсол., %		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Руководители	0,47	0,55	0,66	0,08	0,11	16,48	19,82
Специалисты	25,87	27,91	27,85	2,04	-0,06	7,88	-0,22
Служащие	26,51	25,85	24,04	-0,66	-1,81	-2,48	-7,00
Рабочие	47,16	45,70	47,46	-1,46	1,76	-3,10	3,85
Всего персонал	100,00	100,00	100,00	–	–	–	–

Из представленных данных и рисунка 3 видно, что в рассматриваемом периоде:

1) наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия занимают категории «Рабочие» (47,16 и 47,46 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

2) в целом, несмотря на снижение абсолютной численности персонала, структура подверглась незначительным колебаниям (размах колебаний от 0,08 % до 1,81 %).

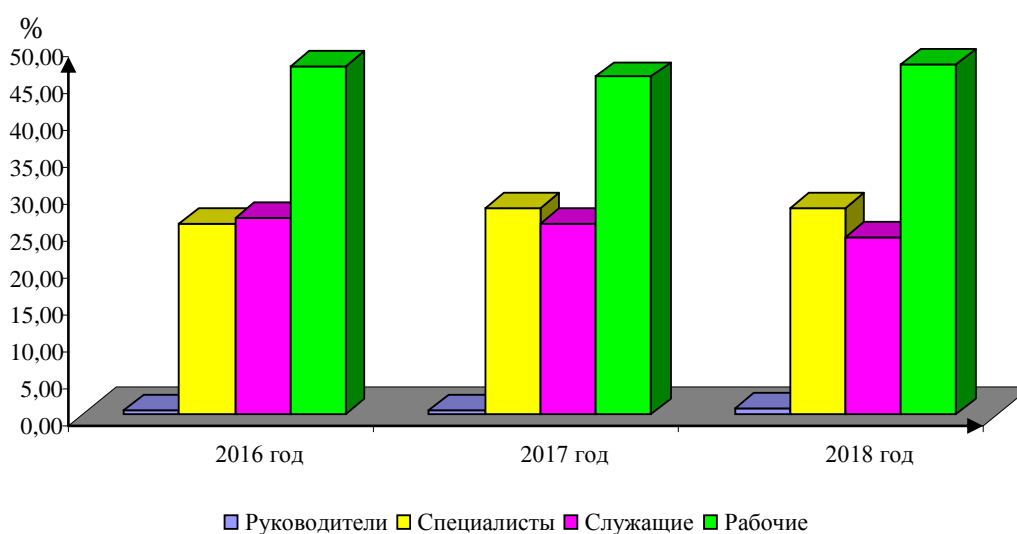


Рисунок 3 – Структура персонала предприятия в 2016 – 2018 гг., %

Анализ возрастной структуры персонала представлен в таблице 6.

По данным таблицы 6 видно, что в рассматриваемом периоде:

1) наибольший удельный вес в возрастной структуре персонала занимают работники:

Таблица 6 – Анализ возрастной структуры персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Возраст персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
18 - 19 лет	26	29	33	0,87	0,99	1,14	3	4	0,12	0,15
20 - 24 года	129	177	198	4,34	6,07	6,85	48	21	1,73	0,78
25 - 29 лет	257	291	316	8,64	9,98	10,93	34	25	1,33	0,95
30 - 33 года	562	578	592	18,90	19,81	20,48	16	14	0,91	0,66
34 - 40 лет	927	726	591	31,18	24,89	20,44	-201	-135	-6,29	-4,45
41 - 45 лет	411	438	454	13,82	15,02	15,70	27	16	1,19	0,69
46 - 50 лет	382	395	402	12,85	13,54	13,91	13	7	0,69	0,36
51 - 55 лет	216	224	239	7,27	7,68	8,27	8	15	0,41	0,59
56 - 59 лет	44	37	32	1,48	1,27	1,11	-7	-5	-0,21	-0,16
60 лет и более	19	22	34	0,64	0,75	1,18	3	12	0,12	0,42
Всего персонал	2973	2917	2891	100,00	100,00	100,00	-56	-26	–	–
Средний возраст персонала, лет	38,15	37,89	37,86	–	–	–	-0,26	-0,03		

- 34–40 лет (31,18 и 20,44 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);
- 30– 33 года (18,90 и 20,48 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);
- 46– 50 лет (12,85 и 13,91 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);
- 25– 29 лет (8,64 и 10,93 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

2) к концу рассматриваемого периода заметны следующие две тенденции:

- часть персонала предприятия стареет, постепенно переходя в категорию «46–50 лет» (о чем свидетельствует высокий удельный вес данной категории);

– часть коллектива омолаживается, о чем говорит рост удельных весов в категориях «30–33 года», «25–29 лет»;

3) средний возраст персонала (рисунок 4) к концу рассматриваемого периода в сравнении с началом рассматриваемого периода сократился с 38,15 до 37,86 лет.

Анализ половой структуры персонала представлен в табл. 7.

Таблица 7 – Анализ половой структуры персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Пол персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Мужчины	2378	2236	2214	79,99	76,65	76,58	-142	-22	-3,33	-0,07
Женщины	595	681	677	20,01	23,35	23,42	86	-4	3,33	0,07
Всего персонал	2973	2917	2891	100,00	100,00	100,00	-56	-26	–	–

По данным таблицы 7 (рисунок 5) видно, что в рассматриваемом периоде:

1) наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия занимают мужчины (79,99 и 76,58 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

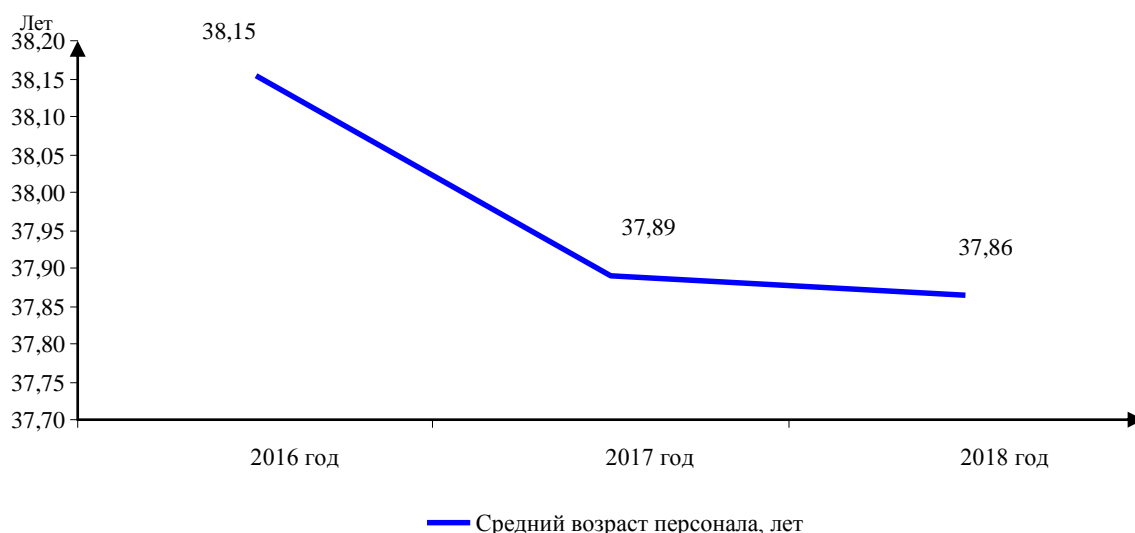


Рисунок 4 – Динамика среднего возраста работников предприятия в 2016 – 2018 гг., лет

2) к концу рассматриваемого периода доля женщин в структуре персонала предприятия возросла (с 20,01 до 23,42 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.).

Увеличение доли женщин связано:

- 1) с ростом их численности;
- 2) со снижением общей численности персонала.

Анализ структуры персонала по уровню образования проведем в табл. 8.

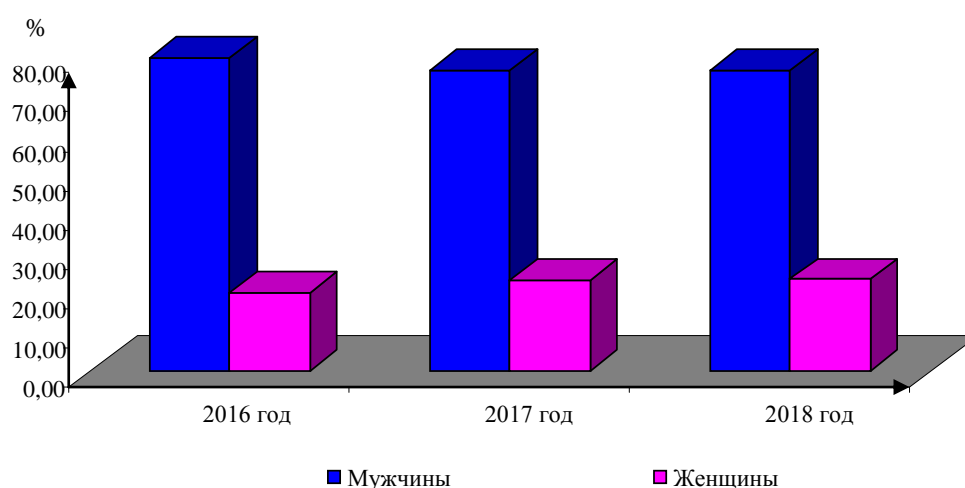


Рисунок 5 – Структура персонала предприятия по полу в 2016 – 2018 гг., %

Таблица 8 – Анализ структуры персонала предприятия уровню образования за 2016 – 2018 гг.

Образование персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Высшее техническое	1147	1180	1193	38,58	40,45	41,27	33	13	1,87	0,81
Высшее гуманитарное	588	625	670	19,78	21,43	23,18	37	45	1,65	1,75
Среднее профессиональное	1187	1073	1002	39,93	36,78	34,66	-114	-71	-3,14	-2,13
Среднее начальное	51	39	26	1,72	1,34	0,90	-12	-13	-0,38	-0,44
Всего персонал	2973	2917	2891	100,00	100,00	100,00	-56	-26	–	–

По данным таблицы 8 (рис. 6) видно, что в рассматриваемом периоде:

- 1) наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают работники с высшим техническим и средним специальным образованием;
- 2) на конец периода снижается численность работников со средним специальным, а также растет доля работников с высшим образованием;
- 3) доля работников с начальным средним образованием невелика, и к концу 2018 г. составляет менее 1 %.

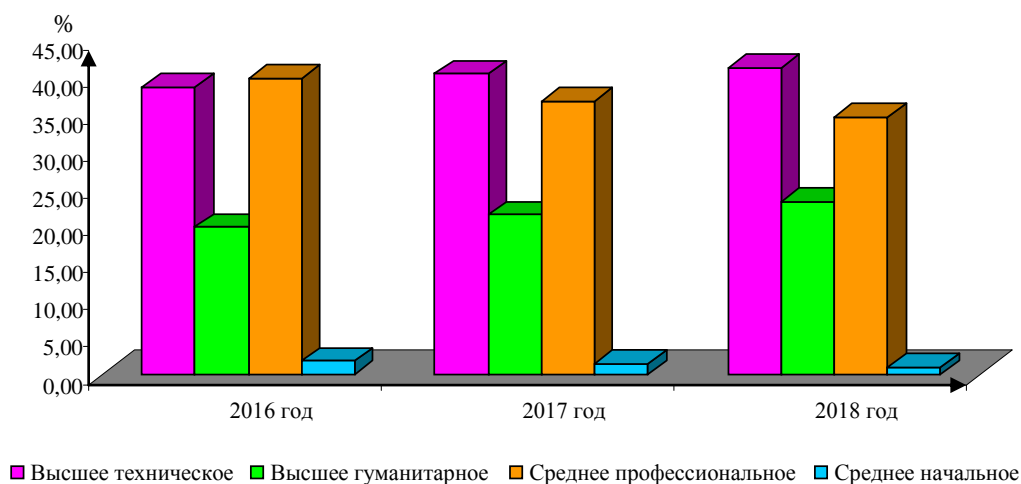


Рисунок 6 – Структура персонала предприятия  
по уровню образования в 2016 – 2018 гг., %

Увеличение доли лиц с высшим образованием является частью кадровой политики предприятия, направленной на поощрение получения образования персоналом.

Анализ структуры персонала по стажу работы представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ структуры персонала предприятия по стажу работы за 2016 – 2018 гг.

Стаж работы персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2016	2017/2016	2018/2017
до 1 года	26	29	33	0,87	0,99	1,14	3	4	0,12	0,15
от 1 до 3 лет	142	179	202	4,78	6,14	6,99	37	23	1,36	0,85
от 4 до 5 лет	528	546	580	17,76	18,72	20,06	18	34	0,96	1,34

Продолжение таблицы 9

Стаж работы персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
от 6 до 10 лет	886	948	999	29,80	32,50	34,56	62	51	2,70	2,06
от 11 до 15 лет	705	727	574	23,71	24,92	19,85	22	-153	1,21	-5,07
от 16 до 20 лет	357	201	209	12,01	6,89	7,23	-156	8	-5,12	0,34
от 21 года и более	329	287	294	11,07	9,84	10,17	-42	7	-1,23	0,33
Всего персонал	2973	2917	2891	100,00	100,00	100,00	-56	-26	---	---
Средний стаж работы персонала, лет	11,07	10,31	10,03	---	---	---	-0,76	-0,28		

Из представленных в таблице 9 (рисунок 7) данных видно, что в рассматриваемом периоде:

1) растет число и доля работников, имеющих стаж работы:

– от 4 до 5 лет (17,76 и 20,06 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

– от 6 до 10 лет (29,80 и 34,56 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.), что связано с переходом работников из одной возрастной категории в следующую, а также с общим снижением численности персонала;

2) снижается число и доля работников, имеющих стаж работы:

– от 11 до 15 лет (23,71 и 19,85 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

– от 16 до 20 лет (12,01 и 7,23 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.), что связано с постепенным увольнением возрастных работников и набором более молодого персонала;

3) увеличивается доля неопытного персонала со стажем работы:

– до 1 года (0,87 и 1,14 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

– от 1 до 3 лет (4,78 и 6,99 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.), что связано с политикой предприятия по приему молодых специалистов;

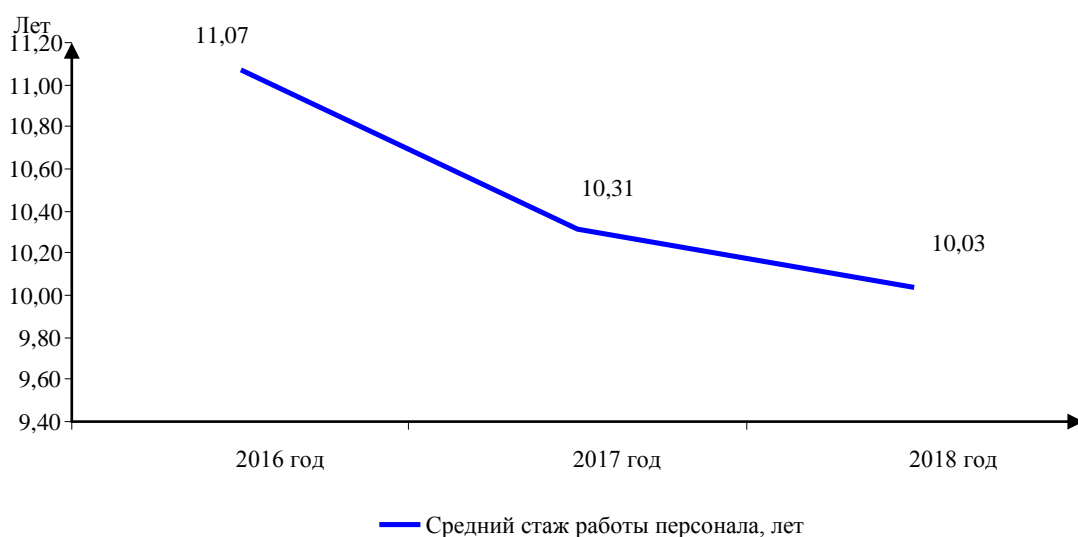


Рисунок 7 – Динамика среднего стажа работы персонала на предприятии в 2016 – 2018 гг., лет

4) средний стаж работы персонала на предприятии постепенно снижается (с 11,07 до 10,03 лет, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.).

Анализ показателей движения персонала предприятия представлен в табл. 10.

Таблица 10 – Анализ показателей движения персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Численность на начало года	3005	2973	2917	-32	-56	-1,06	-1,88
Поступило на работу	76	194	160	118	-34	155,26	-17,5
Уволилось	108	250	186	142	-64	131,48	-25,6
в том числе по собственному желанию	94	129	122	35	-7	37,23	-5,43
Доля уволившихся по собственному желанию в общей численности уволенных	87,04	51,60	65,59	-35,44	13,99	-40,71	27,12
Численность на конец года	2973	2917	2891	-56	-26	-1,88	-0,89
Среднегодовая численность	2989	2945	2904	-44	-41	-1,47	-1,39
Коэффициент поступления	0,03	0,07	0,06	0,04	-0,01	159,08	-16,4



Продолжение таблицы 10

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коэффициент выбытия	0,04	0,09	0,06	0,05	-0,02	135,93	-24,9
Коэффициент текучести персонала (коэфф.)	0,03	0,04	0,04	0,01	–	39,28	-4,09
Коэффициент текучести персонала, %	3,14	4,38	4,20	1,24	-0,18	39,28	-4,09
Индекс постоянного состава персонала	0,99	0,98	0,99	-0,01	0,01	-0,83	1,01

По данным расчетов видно, что в рассматриваемом периоде:

1) происходило снижение численности персонала предприятия в целом, что привело к снижению среднегодовой численности;

2) снижение общей численности персонала связано с превышением количества уволенных над количеством принятых на работу;

3) большая часть уволенных работников покинула свои рабочие места по собственному желанию (87,04 и 90,77 %, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг.);

4) общий коэффициент текучести персонала составляет в рассматриваемом периоде 3,14 (2016 г.) – 4,20 % (2018 г.), достигая на конец 2017 г. значения 4,38 %, что является для предприятия значительной величиной.

Анализ показателей эффективности использования персонала предприятия представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ показателей эффективности использования персонала предприятия за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка, млн. руб.	3205	4303	4298	1098	-5	34,26	-0,12
Прибыль, млн. руб.	167	172	189	5	17	2,99	9,88
Среднегодовая стоимость основных средств в, млн. руб.	2805	2771	2774	-34	3	-1,21	0,11

Продолжение таблицы 11

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Среднегодовая численность	2989	2945	2904	-44	-41	-1,47	-1,39
Выручка на 1 работника, млн. руб./чел.	1,07	1,46	1,48	0,39	0,02	36,26	1,29
Прибыль на 1 работника, млн. руб./чел.	0,06	0,06	0,07	0,00	0,01	4,53	11,44
Фондовооруженность персонала, млн. руб./чел.	0,94	0,94	0,96	0,00	0,01	0,26	1,52

По данным расчетов видно, что в рассматриваемом периоде предприятие имеет:

- 1) высокие показатели выручки и прибыли на 1 работника;
- 2) высокий уровень фондовооруженности персонала.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде произошло снижение численности персонала, что связано с превышением числа уволенных над числом поступивших на работу;

2) большую часть коллектива составляют такие категории, как «специалисты» и «рабочие»;

3) основную часть коллектива составляют мужчины, доля которых к концу рассматриваемого периода снижается;

4) большая часть коллектива имеет высшее или среднее специальное образование;

5) средний стаж работы на предприятии превышает 10 лет, а средний возраст работников предприятия составляет около 38 лет;

6) общий коэффициент текучести персонала составляет в рассматриваемом периоде 3,14 (2016 г.) – 4,20 % (2018 г.), достигая на конец 2017 г. значения 4,38 %, что является для предприятия значительной величиной;

7) по предприятию в рассматриваемом периоде высокие показатели эффективности использования персонала.

В следующем параграфе работы рассмотрим применяемую на предприятии систему управления персоналом.

### 2.3 Краткая характеристика системы управления персоналом предприятия

Основные цели политики АО «НПЦ «Полус» в сфере управления персоналом представлены на рисунке 8.

В соответствии с поставленными целями, к основным задачам в области управления персоналом руководство предприятия относит:

1) омоложение персонала за счет приема молодых специалистов, закрепления талантливой молодежи, стратегического и тактического планирования работ с персоналом;

2) обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка в соответствии с потребностями и выполняемыми работами предприятия, обеспечивает развитие персонала;

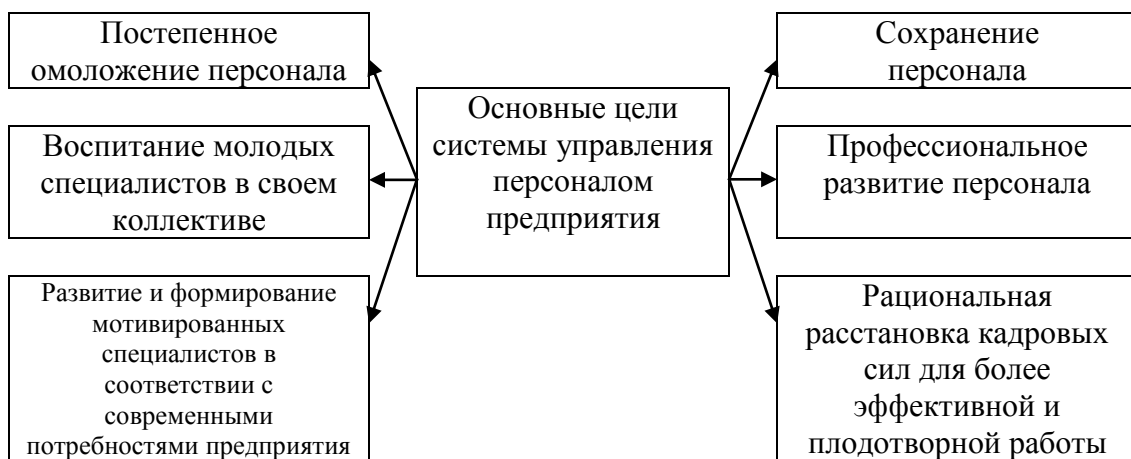


Рисунок 8 – Основные цели действующей системы управления персоналом предприятия

3) сохранение персонала с помощью применения действенной системы мотивации и стимулирования, основанной на индивидуальных потребностях работников;

4) изучение кадров, их деловых морально-психологических качеств, выработка предложений по наиболее целесообразному использованию кадровых сил, а также передача опыта от старшего поколения обеспечивает воспитание персонала;

5) формирование, корректировка, подготовка кадрового резерва, назначение кандидатов на вакантные руководящие должности из числа наиболее подготовленных резервистов;

6) создание положительной внутренней мотивации специалистов посредством планирования индивидуального продвижения персонала, формирование команд единомышленников.

Для решения поставленных задач предприятием предпринимаются следующие действия:

1) работа с образовательными учреждениями на договорной основе, профориентация и агитация выпускников;

2) реализуются программы обучения, подготовки и переподготовки специалистов;

3) тестирование, анализ и изучение персонала, выявление мотивации и соответствующие рекомендации по включению в список кадрового резерва;

4) проводится перманентный мониторинг и анализ, оценка и планирование численности, организация отбора персонала;

5) неукоснительно соблюдаются установленные государством гарантии трудовых прав и свобод граждан, созданы и поддерживаются благоприятные условия труда;

6) разработаны и реализуются программы материального, нематериального и корпоративного стимулирования;

7) сформированы элементы корпоративной культуры, направленной на создание систем ценностей и методов управления;

8) проводится политика стимулирования атмосферы взаимного уважения и ответственности персонала и администрации, стремления всех работников сделать предприятие конкурентоспособным и развивающимся за счет поддержки инициативы на всех уровнях, постоянных технологических и организационных инноваций.

Действующая система управления персоналом включает в себя весь набор элементов:

1) планирование численности персонала – осуществляется на:

1.1) краткосрочный период (на очередной финансовый год);

1.2) на среднесрочную перспективу (до трех лет).

При этом специального плана по поиску именно молодых специалистов на предприятии не составляется.

2) поиск персонала – проводится всеми доступными средствами:

2.1) поиск с помощью работников предприятия (по рекомендации уже работающих);

2.2) поиск через Центр занятости по Томской области;

2.3) поиск через кадровые агентства (в наиболее крупные кадровые агентства Томска направляются открытые на предприятии вакансии). Кроме того, в особых случаях предприятие прибегает к услугам хедхантеров;

2.4) поиск через размещение работниками кадровой службы предприятия объявлений об открытых вакансиях на наиболее популярные сайты, например, hh.ru, job.ru и пр.;

2.5) поиск через формируемую работниками кадровой службы предприятия базу резюме соискателей на вакантное место;

2.6) сотрудничество с высшими и средними специальными учебными заведениями города Томска. Так, например, предприятие много лет сотрудничало с:

– кафедрой промышленной и медицинской электроники Национального исследовательского Томского политехнического университета;

– кафедрой «Конструирования и производства радиоаппаратуры» Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники;

– областным государственным бюджетным профессиональным образовательным учреждением «Томский экономико-промышленный колледж».

В целом же, АО «НПЦ «Полус» ежегодно, в соответствии с планом приема, осуществляет прием молодых специалистов (выпускников ВУЗов г.Томска) по следующим направлениям – таблица 12.

Таблица 12 – Прием предприятием молодых специалистов из высших учебных заведений г. Томска

Образовательное учреждение	Специальность
ТУСУР	Промышленная электроника
ТУСУР	Программное обеспечение ВТ и автоматизированных систем
ТУСУР	Комплексное обеспечение информационной безопасности
ТУСУР	Проектирование и технология РЭС
ТУСУР	Физическая электроника; микроэлектроника и нанотехнология
ТУСУР	Радиотехника
НИ ТПУ	Электроника и автоматика физических установок
НИ ТПУ	Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств: – Динамика и акустика станочных систем – Технологическая оснастка машиностроительных производств
НИ ТПУ	Технологические машины и оборудование - Машины и технологии сварочного производства
НИ ТПУ	Электроника и микроэлектроника - Электронные приборы и устройства
НИ ТПУ	Биомедицинская инженерия - Медико-биологические аппараты, системы и комплексы
НИ ТПУ	Приборостроение: – Информационно-измерительная техника и технология неразрушающего контроля; – Системы автоматизированного проектирования в приборостроении; – Системы ориентации, стабилизации и навигации; – Геофизическое приборостроение.
НИ ТПУ	Автоматизация и управление: – Теория систем управления; – CALS-технологии.

Продолжение таблицы 12

Образовательное учреждение	Специальность
НИ ТПУ	Информатика и вычислительная техника: – Технология разработки программных систем; – Компьютерный анализ и интерпретация данных; – Микропроцессорные системы.
НИ ТПУ	Электротехника, электромеханика и электротехнологии: – Технология проектирования и производства электромеханических преобразователей энергии; – Материаловедение в электротехнике и радиоэлектронике; – Электромеханические системы автономных объектов; – Электроприводы и системы управления электроприводов.
НИ ТПУ	Электромеханика
НИ ТПУ	Электропривод и автоматика промышленных установок и технологических комплексов
НИ ТПУ	Химическая технология и биотехнология – Химическая технология неорганических веществ и материалов

С целью поиска перспективных талантливых молодых работников, специалисты предприятия:

- приглашают талантливых студентов для прохождения производственной и преддипломной практик в подразделениях предприятия;
- выступают руководителями и рецензентами по выпускным квалификационным работам таких студентов;
- присутствуют на защитах выпускных квалификационных работ и на государственных экзаменах;
- приглашают на работу талантливых студентов и отличников учебы.

2.7) размещают на сайте предприятия (в специальном разделе) список открытых вакансий – рисунок 9. Кандидаты на вакантные места могут отправить свое резюме в электронном виде, которое непосредственно попадет к специалистам кадровой службы предприятия.

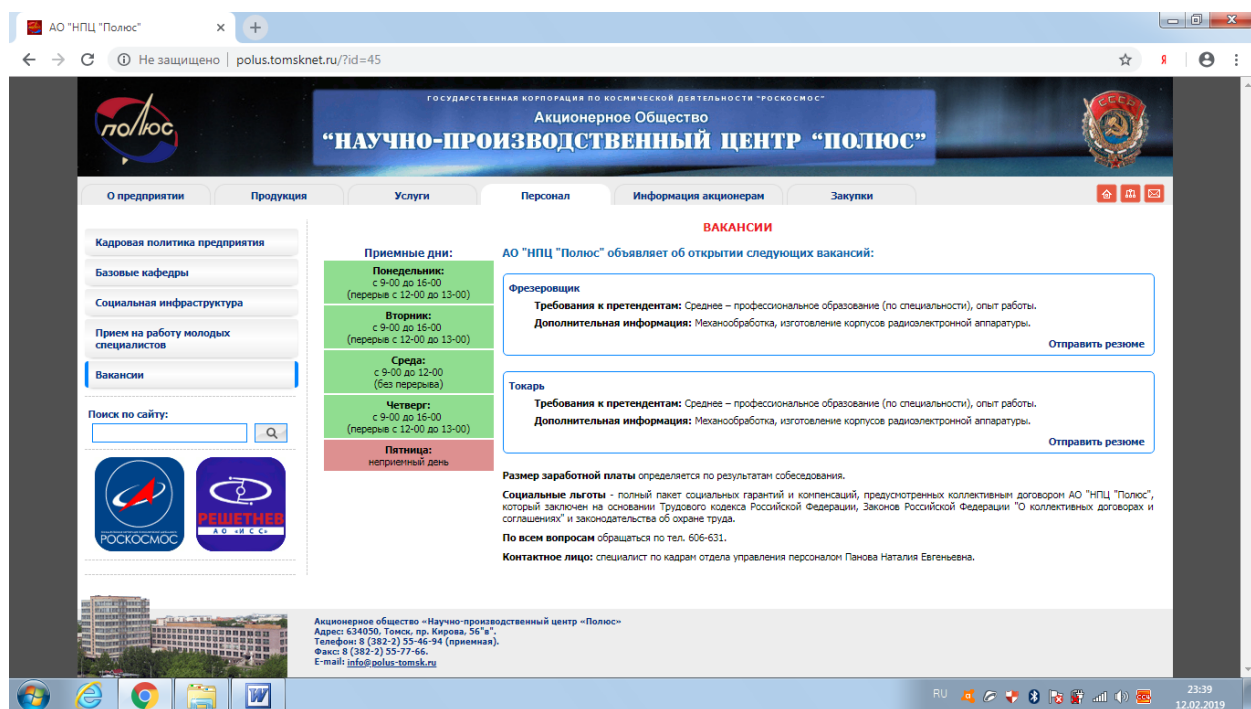


Рисунок 9 – Объявление на официальном сайте предприятия об открытых вакансиях (на 01.06.2019 г.)

3) отбором соискателей на вакантное место занимаются специалисты кадровой службы предприятия, которые:

3.1) приглашают найденных кандидатов на вакантное место на собеседование;

3.2) проводят собеседования (часто совместно с руководителями тех структурных подразделений, куда требуется специалисты на имеющиеся открытые вакансии);

3.3) в некоторых случаях совместно со специалистами подразделения, куда отбирается кандидат на вакантное место, участвуют в проведении тестовых испытаний кандидатов на открытую вакансию;

3.4) составляют отчеты для руководства по результатам проведенных собеседований и тестовых испытаний.

При этом предприятие при отборе не делает акцента именно на молодых специалистах. По результатам собеседований и отборочных испытаний предложение о работе может быть сделано как уже опытному работнику средних лет, так и молодому специалисту.



4) по результатам отбора специалисты кадровой службы предприятия:

4.1) извещают отобранного соискателя о результатах отбора и приглашают его для заключения трудового договора;

4.2) принимают от нанимаемого работника требуемый для трудоустройства пакет документов, а также заключают с ним трудовой договор;

4.3) составляют приказ о приеме персонала на работу, и знакомят нанимаемого работника с приказом;

4.4) открывают личную карточку работника, а также передают все необходимые данные о принятом работнике в бухгалтерию;

4.5) выписывают для руководителя того структурного подразделения, куда принят новый работник всю необходимую документацию, необходимую для прохождения всех вводных инструктажей (например, по технике безопасности на рабочем месте, по электробезопасности и пр.).

При этом на предприятии при приеме на работу нет дискриминации по возрастному признаку, но молодой специалист сможет получать заработную плату, соответствующую труду уже опытного работника только по результатам прохождения испытательного срока (о чем делается соответствующая пометка в заключаемом с работником трудовом договоре).

5) действующая система адаптации принятого работника на новом рабочем месте предполагает прохождение адаптационных мероприятий (в зависимости от занимаемой должности) от 1 до 6 месяцев, и включает в себя:

5.1) введение в должность и первичные инструктажи (проводится либо руководителем того структурного подразделения, куда поступает новый работник, либо специально назначенным для этого руководителем структурного подразделения работником);

5.2) контроль за результатами адаптации со стороны сотрудников кадровой службы (составление отчета о результатах адаптации принятого работника по окончании установленного для него трудовым договором испытательного срока).

Действующая система адаптации не предусматривает каких-либо особенностей в прохождении молодыми специалистами адаптационного периода.

6) система развития персонала предприятия включает в себя:

6.1) составление (работниками кадровой службы предприятия с доведением до руководства каждого структурного подразделения предприятия) плана проведения мероприятий по повышению квалификации:

- курсы повышения квалификации;
- обучение и переобучение;
- участие в различных тренингах и семинарах;

6.2) отбор специалистов в кадровый резерв на управленческие должности;

При этом следует отметить, что процедура отбора специалистов в кадровый резерв руководящего состава не формализована, и не предполагает отбора именно молодых специалистов (в кадровый резерв будущих руководителей могут попасть как молодые специалисты, так и работники, которые к категории «молодой специалист» в силу возраста уже не относятся).

7) система мотивации предприятия включает в себя:

7.1) методы материального стимулирования (премии, доплаты за мастерство и пр.);

7.2) методы нематериального стимулирования (доска почета в целом по предприятию, соревнования на лучшего работника подразделения и пр.).

Необходимо отметить, что каких-либо методов материального стимулирования для молодых специалистов на предприятии в настоящее время не предусмотрено. К нематериальному стимулированию молодых специалистов можно отнести, например: размещение на корпоративной доске почета, включение в кадровый резерв управления.

8) система контроля за деятельностью персонала включает в себя:

8.1) соблюдение требований трудового распорядка;

8.2) соблюдение требований должностной инструкции;

8.3) соблюдение требований корпоративного кодекса этики поведения и культуры на рабочем месте;

8.4) анализ, проводимый работниками кадровой службы предприятия, по динамике и структуре, а также показателям движения персонала и текучести кадров.

Необходимо отметить, что каких-либо специальных (особых) требований действующая на предприятии система контроля за работниками не предусматривает.

Таким образом, система управления персоналом рассматриваемого предприятия: 1) включает в себя все необходимые элементы, и представляет собой полный цикл – от планирования до проведения анализа динамики, структуры и показателей движения и эффективности использования персонала; 2) не имеет каких-либо особенностей в отношении молодых специалистов.

В целом, по результатам рассмотрения деятельности АО «НПЦ «Полнос» можно сделать следующие выводы:

1) рассматриваемое предприятие имеет длительную историю деятельности, продукция востребована на рынке;

2) анализ структуры, движения и эффективности использования персонала за 2016 – 2018 гг. показал, что:

2.1) в рассматриваемом периоде произошло снижение численности персонала, что связано с превышением числа уволенных над числом поступивших на работу;

2.2) большую часть коллектива составляют такие категории, как «специалисты» и «рабочие»;

2.3) основную часть коллектива составляют мужчины, доля которых к концу рассматриваемого периода снижается;

2.4) большая часть коллектива имеет высшее или среднее специальное образование;

2.5) средний стаж работы на предприятии превышает 10 лет, а средний возраст работников предприятия составляет около 38 лет;

2.6) общий коэффициент текучести персонала составляет в рассматриваемом периоде 3,14 (2016 г.) – 4,06 % (2018 г.), достигая на конец 2017 г. значения 4,38 %, что является для предприятия значительной величиной;

2.7) по предприятию в рассматриваемом периоде высокие показатели эффективности использования персонала.

3) система управления персоналом рассматриваемого предприятия:

3.1) включает в себя все необходимые элементы, и представляет собой полный цикл – от планирования до проведения анализа динамики, структуры и показателей движения и эффективности использования персонала;

3.2) не имеет каких-либо особенностей в отношении молодых специалистов, что вызывает их отток с предприятия, принося ему, тем самым, убытки.

На основании полученных выводов перейдем к разработке мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов в АО «НПЦ «Полюс».

### 3 Разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди молодых специалистов

#### 3.1 Анализ текучести среди молодых специалистов

##### АО «НПЦ «Полюс»

С целью выявления причин текучести кадров на основе данных, полученных от кадровой службы предприятия, проведем более подробный анализ данного явления за 2016 – 2018 гг. в отношении молодых специалистов.

Динамика общего числа молодых специалистов за рассматриваемый период представлено в табл. 13.

Таблица 13 – Динамика численности молодых специалистов предприятия за 2016 – 2018 гг.

Возраст персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
18 - 19 лет	10	15	17	1,85	2,40	2,57	5	2	0,54	0,17
20 - 24 года	104	156	178	19,26	24,92	26,89	52	22	5,66	1,97
25 - 29 лет	208	271	314	38,52	43,29	47,43	63	43	4,77	4,14
30 - 33 года	209	178	152	38,70	28,43	22,96	-31	-26	-10,27	-5,47
34 - 35 лет	9	6	1	1,67	0,96	0,15	-3	-5	-0,71	-0,81
Итого молодых специалистов, чел.	540	626	662	100,0	100,0	100,0	86	36	---	---
Средний возраст молодого специалиста, лет	27,58	26,69	26,25	---	---	---	-0,89	-0,44	---	---
Общая численность персонала, чел.	2 973	2 917	2 891	---	---	---	-56	-26	---	---
Доля молодых специалистов в общей численности персонала, %	18,16	21,46	22,90	---	---	---	3,30	1,44	---	---

По данным таблицы 13 видно, что за рассматриваемый период численность молодых специалистов увеличилась с 540 до 662 человек. При этом доля молодых специалистов в общей численности персонала предприятия также увеличилась – с 18,16 до 22,90 %. Наибольший удельный вес молодых специалистов предприятия находится в возрасте 25 – 29 лет (38,52 и 47,43 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно), а также в возрасте 30 – 33 года (38,70 и 22,96 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно). Кроме того, к концу рассматриваемого периода значительно (с 19,26 до 26,89 %) увеличилась доля молодых специалистов в возрасте 20–24 года.

Средний возраст молодых специалистов (рассчитан по средней арифметической взвешенной) составляет 27,58 и 26,25 лет, соответственно, на конец 2016 и 2018 гг. – рисунок 10.



Рисунок 10 – Средний возраст молодых специалистов и по предприятию в целом за 2016 – 2018 гг., лет

При рассмотрении структуры молодых специалистов по категориям (табл. 14) персонала видно, что наибольшая часть молодых специалистов – в категории «Специалисты» (32,04 и 51,96 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно). За рассматриваемый период произошло снижение доли по категории «Рабочие» (с 50,93 по 25,08 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно), что привело к росту удельных весов по категориям «Специалисты» и «Служащие». Это связано с тем, что молодые специалисты,

окончившие ССУЗы, и трудившиеся как рабочие, заканчивают ВУЗы, и переходят в иные категории.

Таблица 14 – Структура молодых специалистов по категориям за 2016 – 2018 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Руководители	3	5	6	0,56	0,80	0,91	2	1	0,24	0,11
Специалисты	173	278	344	32,04	44,41	51,96	105	66	12,37	7,55
Служащие	89	117	146	16,48	18,69	22,05	28	29	2,21	3,36
Рабочие	275	226	166	50,93	36,10	25,08	-49	-60	-14,8	-11,0
Итого молодых специалистов	540	626	662	100,00	100,00	100,00	86	36	---	---
Доля молодых специалистов в общей численности по категориям персонала, %										
Руководители	21,43	31,25	31,58	---	---	---	9,82	0,33	---	---
Специалисты	22,50	34,15	42,73	---	---	---	11,66	8,58	---	---
Служащие	11,29	15,52	21,01	---	---	---	4,22	5,49	---	---
Рабочие	19,61	16,95	12,10	---	---	---	-2,66	-4,86	---	---

Также необходимо отметить, что в общей численности персонала наибольшие доли молодых специалистов по таким категориям, как «Руководители» и «Специалисты».

Анализ структуры молодых специалистов по гендерному признаку проведем в таблице 15.

Таблица 15 – Структура молодых специалистов по гендерному признаку в 2016 – 2018 гг.

Пол персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Мужчины	456	499	474	84,44	79,71	71,60	43	-25	-4,73	-8,11
Женщины	84	127	188	15,56	20,29	28,40	43	61	4,73	8,11
Итого	540	626	662	100,00	100,00	100,00	86	36	---	---

По данным расчетов видно, что большую часть молодых специалистов предприятия составляют мужчины (84,44 и 71,60 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно). При этом к концу рассматриваемого периода растет доля молодых специалистов – женщин (15,56 и 28,40 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно).

Анализ молодых специалистов по семейному статусу проведем в таблице 16.

Таблица 16 – Структура молодых специалистов по семейному статусу в 2016 – 2018 гг.

Статус персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
В браке	366	434	411	67,78	69,33	62,08	68	-23	1,55	-7,24
Не в браке	174	192	251	32,22	30,67	37,92	18	59	-1,55	7,24
Итого	540	626	662	100,00	100,00	100,00	86	36	---	---

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде доля молодых специалистов, вступивших в брак, сокращается (67,78 и 62,08 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно). При этом растет доля молодых специалистов, находящихся вне брака (на 7,24 % за рассматриваемый период). Такие специалисты не сосредоточены на семье, и, следовательно, посвящают свое время строительству карьеры.

Анализ наличия детей у молодых специалистов проведем в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ наличия у молодых специалистов детей в 2016 – 2018 гг.

Статус персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Есть дети	302	415	436	55,93	66,29	65,86	113	21	10,37	-0,43
Детей нет	238	211	226	44,07	33,71	34,14	-27	15	-10,37	0,43
Итого	540	626	662	100,00	100,00	100,00	86	36	0,00	0,00



Из представленных данных видно, что около трети молодых специалистов на конец рассматриваемого периода не имеют детей. При этом за рассматриваемый период доля молодых специалистов без детей сократилась (с 44,07 до 34,14 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно).

Структуру молодых специалистов по уровню образования рассмотрим в таблице 18.

Таблица 18 – Структура молодых специалистов по уровню образования за 2016 – 2018 гг.

Образование персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Высшее техническое	167	264	328	30,93	42,17	49,55	97	64	11,25	7,37
Высшее гуманитарное	114	145	158	21,11	23,16	23,87	31	13	2,05	0,70
Среднее профессиональное	259	217	176	47,96	34,66	26,59	-42	-41	-13,3	-8,08
Всего персонал	540	626	662	100,00	100,00	100,00	86	36	---	---

По представленным данным видно, что за рассматриваемый период доля молодых специалистов, имеющих только среднее специальное образование, сократилась (с 47,96 до 26,59 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно). Это связано с тем, что молодые специалисты, которые ранее имели только среднее специальное образование, за рассматриваемый период получили высшее образование.

Анализ движения молодых специалистов проведем в таблице 19.

По представленным данным видно, что уровень текучести молодых специалистов по предприятию в рассматриваемом периоде намного выше уровня текучести по всему персоналу в целом (рис. 11), а значения коэффициентов стабильной работы и оборота молодых специалистов имеют нестабильную динамику, что связано со значительными перепадами по годам количества принятых и уволенных молодых специалистов.

Таблица 19 – Движение молодых специалистов в 2016 – 2018 гг.

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Численность на начало года	514	540	626	26	86	5,06	15,93
Поступило на работу	57	167	139	110	-28	192,98	-16,77
Уволилось	31	81	103	50	22	161,29	27,16
в том числе по собственному желанию	28	45	53	17	8	60,71	17,78
в том числе переводом в другое подразделение предприятия	3	36	50	33	14	1 100,00	38,89
Численность на конец года	540	626	662	86	36	15,93	5,75
Среднегодовая численность	527	583	644	56	61	10,63	10,46
Коэффициент текучести молодых специалистов (коэфф.)	0,06	0,14	0,16	0,08	0,02	136,19	15,12
Уровень текучести молодых специалистов, %	5,88	13,89	15,99	8,01	2,10	136,19	15,12
Уровень текучести персонала в целом по предприятию, %	3,14	4,38	4,20	1,24	-0,18	39,28	-4,09
Коэффициент стабильной работы молодых специалистов	0,81	0,50	0,60	-0,31	0,10	-38,04	19,05
Коэффициент оборота молодых специалистов	0,54	0,49	0,74	-0,06	0,26	-10,82	52,78
Коэффициент внутренней текучести молодых специалистов	0,01	0,06	0,08	-0,01	0,01	-0,83	1,01
Уровень внутренней текучести молодых специалистов, %	0,57	6,17	7,76	-0,01	0,01	-0,83	1,01

Уровень внутренней текучести молодых специалистов (отношение молодых специалистов, уволенных в связи с переводом в другое подразделение

к среднегодовой численности молодых специалистов) за рассматриваемый период увеличился с 0,57 до 7,76 % (на конец 2016 и 2018 гг. соответственно).

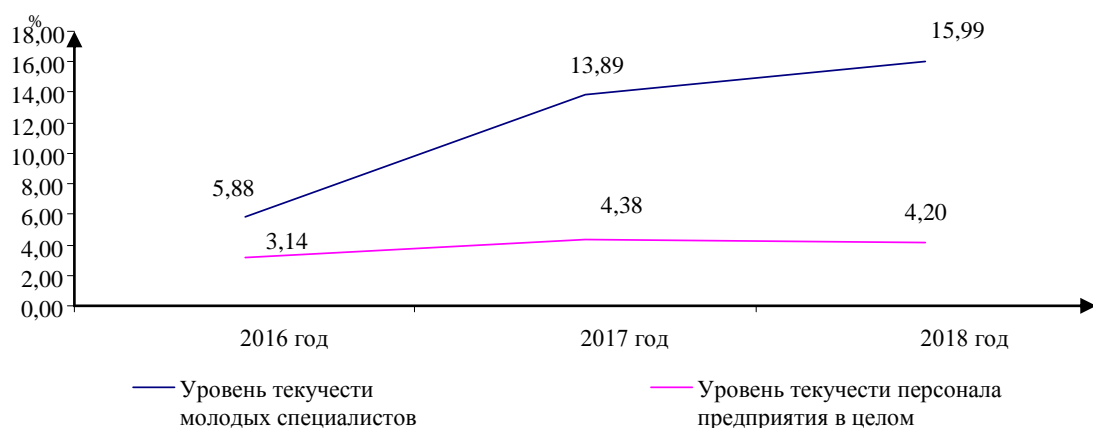


Рисунок 11 – Соотношение уровня текучести персонала предприятия в целом и молодых специалистов в 2016 – 2018 гг., %

Анализ движения молодых специалистов по категориям персонала проведем в таблице 20. Исходные данные для расчетов представлены в таблице 1А.

Таблица 20 – Движение молодых специалистов в разрезе категорий в 2016 – 2018 гг.

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коэффициент текучести молодых специалистов	0,06	0,14	0,16	0,08	0,02	136,19	15,12
Руководители							
Коэффициент текучести	-	0,25	-	0,25	-0,25	-	-
Коэффициент интенсивности текучести	-	1,80	-	1,80	-1,80	-	-
Специалисты							
Коэффициент текучести	0,13	0,07	0,07	-0,05	0,00	-43,41	4,23
Коэффициент интенсивности текучести	2,13	0,51	0,46	-1,62	-0,05	-76,04	-9,46

Продолжение таблицы 20

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Служащие							
Коэффициент текучести	0,05	0,11	0,05	0,06	-0,06	126,94	-57,28
Коэффициент интенсивности текучести	0,80	0,77	0,29	-0,03	-0,48	-3,92	-62,89
Рабочие							
Коэффициент текучести	0,01	0,08	0,14	0,07	0,06	630,09	81,53
Коэффициент интенсивности текучести	0,19	0,57	0,90	0,39	0,33	209,11	57,69

Из представленных расчетов видно, что в рассматриваемом периоде наибольшие значения по удельным коэффициентам текучести кадров были отмечены по таким категориям, как:

- 1) «Специалисты» – в 2016 г. (0,13);
- 2) «Служащие» – в 2017 г. (0,11);
- 3) «Рабочие» – в 2018 г. (0,14).

Также необходимо отметить, что значительный рост в том или ином году рассматриваемого периода значения удельного коэффициента текучести кадров сопровождался ростом коэффициента интенсивности текучести кадров по данным категориям персонала.

Периоды, в течение которых молодые специалисты увольнялись с предприятия, проанализируем в таблице 21.

Из расчетов видно, что в течение всего рассматриваемого периода 7–10% молодых специалистов увольнялись еще до окончания испытательного срока, а 10–22% – в период от 6 месяцев до 1 года. Наибольшее число уволившихся по собственному желанию молодых специалистов отработало на предприятии срок от 1 до 2 лет (50,0 и 32,08 % на конец 2016 и 2018 гг. соответственно).

Таблица 21 – Анализ срока работы уволившихся молодых специалистов в 2016 – 2018 гг.

Срок работы уволившегося молодого специалиста на предприятии	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
до окончания испытательного срока	2	6	4	7,14	13,33	7,55	4	-2	6,19	-5,79
из них:										
- по собственной инициативе	2	5	4	7,14	13,33	7,55	4	-2	6,19	-5,79
- по инициативе предприятия	-	1	-	-	-	-	1	-1	-	-
от 3 до 6 мес.	3	8	12	10,71	17,78	22,64	5	4	7,06	4,86
от 6 мес. до 1 года	2	11	14	7,14	24,44	26,42	9	3	17,30	1,97
от 1 года до 2 лет	14	15	17	50,00	33,33	32,08	1	2	-16,7	-1,26
от 2 до 3 лет	7	5	6	25,00	11,11	11,32	-2	1	-13,9	0,21
Итого уволившихся молодых специалистов	28	45	53	100,0	100,0	100,0	17	8	---	---
Средний срок работы уволившегося молодого специалиста на предприятии, мес.	17,73	12,53	12,68	---	---	---	-5,20	0,15	---	---

В целом, рассчитанный по средней арифметической взвешенной средний срок работы на предприятии уволившегося молодого специалиста составил 17 месяцев (на конец 2016 г.) и около 13 месяцев (на конец 2018 г.).

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сказать, что в 2016 – 2018 гг.:

1) численность и доля молодых специалистов в общей численности персонала увеличилась с 540 до 662 человек (с 18,16 до 22,90 %);

2) средний возраст молодых специалистов на конец периода 26,25 лет;

3) наибольшая часть молодых специалистов – в категории «Специалисты»;

4) большую часть молодых специалистов предприятия составляют мужчины, имеющие детей и находящиеся в браке;

5) за рассматриваемый период доля молодых специалистов, имеющих только среднее специальное образование, сократилась, что связано с тем, что молодые специалисты, которые ранее имели только среднее специальное образование, за рассматриваемый период получили высшее образование;

6) уровень текучести молодых специалистов по предприятию в рассматриваемом периоде намного выше уровня текучести по всему персоналу в целом, а значения коэффициентов стабильной работы и оборота молодых специалистов имеют нестабильную динамику, что связано со значительными перепадами по годам количества принятых и уволенных молодых специалистов;

7) уровень внутренней текучести молодых специалистов за рассматриваемый период возрос с 0,57 до 7,76 %, что связано с ротацией молодых специалистов по подразделениям предприятия;

8) наибольшие значения по удельным коэффициентам текучести кадров были отмечены в разные периоды по всем категориям персонала (кроме категории «Руководитель»);

9) средний срок работы на предприятии уволившегося молодого специалиста варьировался от 17 до 13 месяцев (на начало и конец периода). При этом около 7–10 % молодых специалистов увольняются еще до окончания испытательного срока (в основном, по собственной инициативе).

В целом, полученные в результате анализа данные говорят о наличии скрытых проблем в системе управления персоналом в целом, а также по молодым специалистам в частности.

Рассмотрим причины, приводящие к текучести молодых специалистов, в следующем параграфе работы.

### 3.2 Выявление причин текучести среди молодых специалистов

С целью выяснения причин текучести кадров среди молодых специалистов в апреле 2019 года на основе разработанной для целей исследования анкеты (Приложение А) был проведен их опрос. Объем выборки составил 150 молодых работников, что составляет около 10 % от общего числа молодых специалистов предприятия в возрасте 18 – 35 лет. Анкетирование проводилось на условиях анонимности, что позволяет рассчитывать на максимально достоверные ответы респондентов (Таблица 1.А).

По результатам опроса было выявлено, что более 60 % опрошенных молодых специалистов (63,33 %) работают на предприятии более 1 года, а около 20 % (18,67 %) имеют стаж работы на предприятии от 1 года до 3. при этом 94 % из опрошенных молодых специалистов считают созданные предприятием условия труда хорошими, и только 1,33 % считают их для себя неудовлетворительными.

Также результаты опроса показывают, что не все молодые специалисты без проблем перенесли период адаптации на первом в их трудовой жизни рабочем месте. Так, более половины опрошенных (54 %) признались, что им было нелегко влиться в коллектив. Успешным для себя данный период признали только 36 % опрошенных, а около 9 % опрошенных не смогли дать однозначного ответа – рисунок 12.

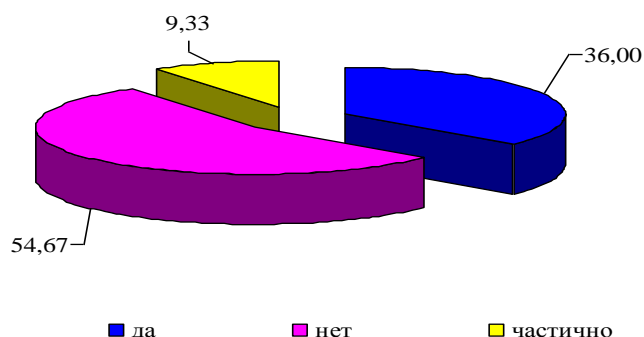


Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Легко ли Вам было влиться в коллектив?», %

Только 26 % молодых специалистов еще до окончания испытательного срока смогли влиться в коллектив, 40,67 % респондентов смогли этого добиться только к концу испытательного срока, а у 16 % опрошенных адаптироваться к новому коллективу не получилось – рисунок 13.

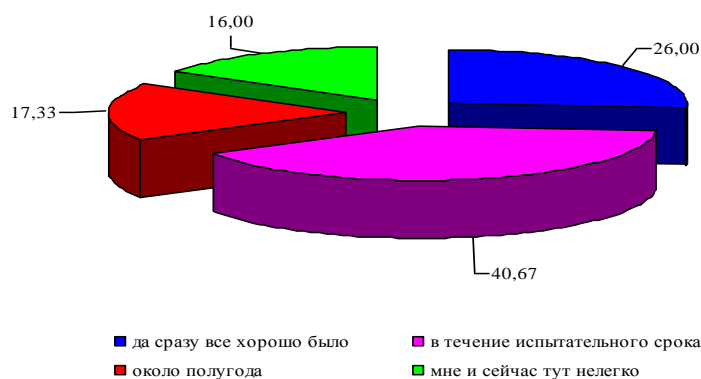


Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Как долго Вы привыкали к коллективу?», %

В результате проблем с адаптацией у 9 % опрошенных возникают конфликтные ситуации с коллегами постоянно, у 19 % - периодически, и только 70 % опрошенных молодых специалистов чувствуют себя полностью адаптированными, равноправными членами коллектива – рисунок 14.

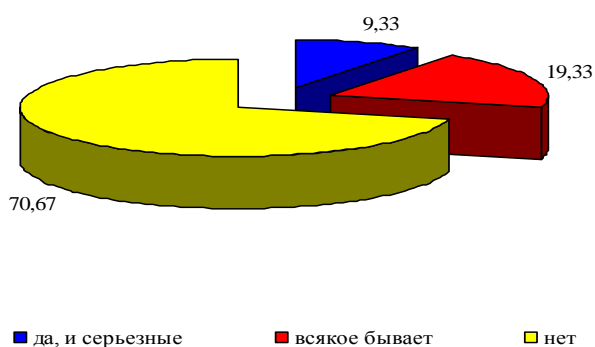


Рисунок 14 – Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с коллективом?», %

Также одним из следствий проблем с адаптацией являются постоянно натянутые отношения с непосредственным начальником у 12 % опрошенных, а еще около 15 % признаются, что такие отношения возникают периодически, и



только около 73 % опрошенных не имеют проблем с непосредственным начальником – рисунок 15.

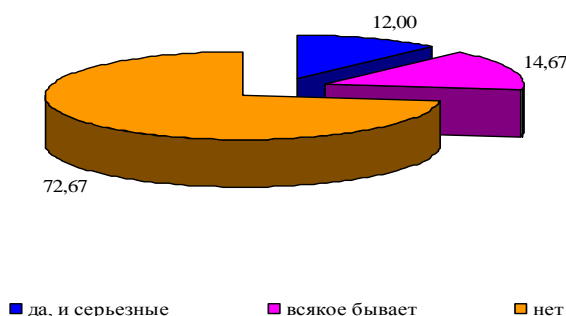


Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с непосредственным начальником?», %

Следствием этого, а также влияния иных факторов является то, что только 71 % опрошенных не думает о смене работы. При этом 10 % респондентов думает об этом постоянно, а 18 % - периодически – рисунок 16.

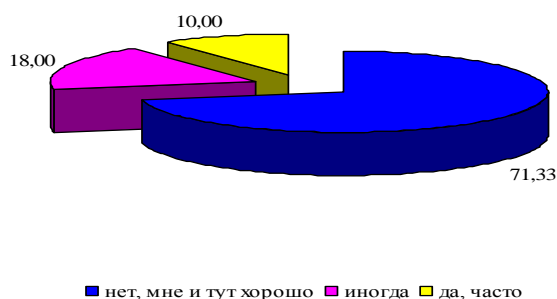


Рисунок 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Часто ли Вы задумываетесь о смене места работы?», %

В результате 14 % молодых специалистов готовятся покинуть предприятие в ближайшем будущем, 17 % затрудняются с ответом, и только 69 % опрошенных в ближайшей перспективе не планируют менять свое рабочее место – рисунок 17.

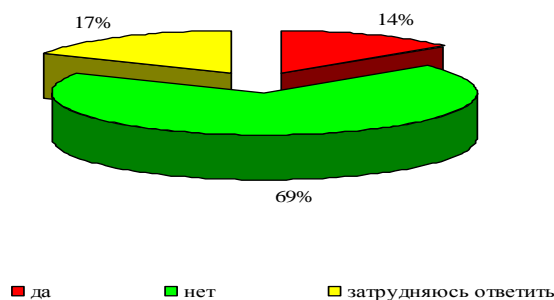


Рисунок 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Думаете ли Вы о смене работы в ближайшем будущем?», %

Данные опроса показывают, что для молодых специалистов наиболее привлекательным в данном месте работы являются: уровень оплаты труда (92 %), возможность повышения квалификации (94,67 %), удобный график работы (87,33 %) и хорошие условия труда (83,33 %) – рисунок 18.

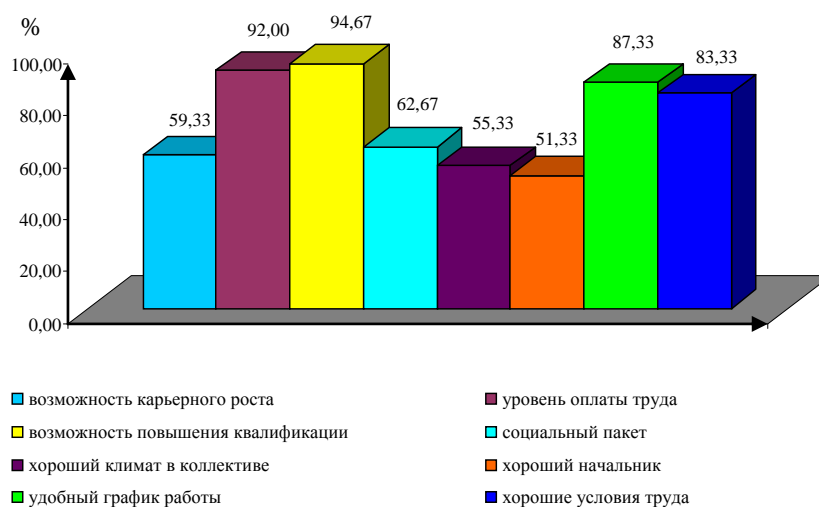


Рисунок 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, удерживает Вас на предприятии?», %

Тревожным фактором является то, что только 59,33 % опрошенных верят в возможность карьерного роста на данном предприятии, следовательно оставшиеся около 41 % потенциально попадают в группу риска по текучести (не веря в карьерный рост на данном предприятии, набравшись опыта на данном предприятии, молодые специалисты могут его покинуть в поисках мест, где они могут с большей вероятностью продвинуться по карьерной лестнице).

Социальный пакет, предоставляемый предприятием, привлекает только около 63 % опрошенных, а хороший климат в коллективе и хороший начальник – только 55,33 и 51,33 % от опрошенных.

Кроме того, опрос показал низкий уровень приверженности молодых специалистов предприятию – рисунок 19. Так, только 15,33 % респондентов утвердительно ответили на данный вопрос, 13,33 % - отрицательно, а свыше 71 % молодых специалистов с ответом затруднились.

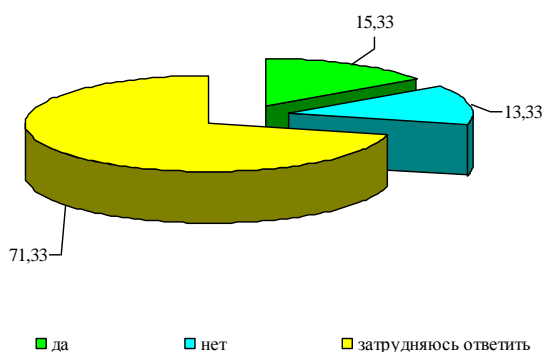


Рисунок 19 – Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Считаете ли Вы себя патриотом своего предприятия?», %

Таким образом, данные опроса среди 150 респондентов выявили следующие проблемы, которые без их решения могут в перспективе привести к потере предприятием перспективных молодых специалистов, и, соответственно, к росту уровня текучести кадров среди данной категории персонала:

- 1) ярко выраженная проблема адаптации, когда только треть молодых специалистов смогла без проблем и в достаточно сжатые сроки влиться в коллектив и стать его полноправными членами;
- 2) около 40 % опрошенных не верят в возможность карьерного роста на данном предприятии;
- 3) около 70 % опрошенных не являются приверженными данному предприятию;
- 4) только 60 % опрошенных устраивает предлагаемый предприятием социальный пакет.

В целом, для снижения уровня имеющихся проблем и предотвращения дальнейшего усиления влияния негативных факторов, предприятию необходим комплекс мер, о которых речь пойдет в следующем параграфе работы.

### 3.3 Внесение предложений по выявленным проблемам и оценка их эффективности

Комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести среди молодых специалистов, должен включать в себя следующие направления – рисунок 20.

Совершенствование процесса отбора молодых специалистов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение современных методов отбора молодых специалистов</li> <li>2. Устранение спешки в отношении отбора молодых специалистов</li> <li>3. Создание системы контроля за эффективностью системы отбора молодых специалистов</li> </ol>
Совершенствование процесса адаптации молодых специалистов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка системы наставничества и наблюдения за молодым специалистом в течение испытательного срока</li> <li>2. Усиление контроля со стороны кадровой службы за адаптацией молодых специалистов</li> </ol>
Совершенствование процессов управления карьерным ростом молодых специалистов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы кадрового резерва руководителей для молодых специалистов</li> <li>2. Разработка программ карьерного роста в отношении молодых специалистов</li> <li>3. Разработка положения об обучении и развитии молодых специалистов</li> </ol>
Совершенствование существующей системы мотивации и предлагаемого предприятием социального пакета	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост применяемых в отношении молодых специалистов методов нематериального стимулирования</li> <li>2. Разработка и применение в отношении молодых специалистов специального социального пакета</li> </ol>

Рисунок 20 – Основные проблемы, вызывающие рост текучести кадров среди молодых специалистов и предлагаемые мероприятия по устранению данных проблем

Рассмотрим более подробно каждое из предлагаемых мероприятий:

#### Блок 1 «Совершенствование процесса отбора молодых специалистов».

Как и много лет назад, специалисты кадровой службы предприятия при отборе молодых специалистов используют унифицированную схему рекрутинга: 1) поиск подходящих кандидатур; 2) изучение резюме-биографии и проведение традиционного собеседования; 3) выполнение кандидатом тестовых заданий; 4) принятие решения. При этом все указанные действия выполняются сотрудниками кадровой службы вручную, что занимает много времени и часто не позволяет без субъективности принимать решения по поводу кандидатов.

Однако в настоящее время автоматизация процессов коснулась практически всех сфер деятельности человека, и в настоящее время российский рынок софта (например, компании «1С», «Хантфлоу» и пр.) предлагает достаточно эффективные и относительно недорогие решения по систематизации данных о кандидатах на вакантные места, а также по автоматизации процессов отбора лучшего кандидата из списка молодых специалистов, претендующих на вакантное место.

Автоматизация процессов размещения и хранения резюме молодых специалистов позволит решить и вторую проблему – спешное закрытие неожиданно открывшейся вакансии более или менее подходящим кандидатом. Имея быстрый доступ к множеству резюме, специалист кадровой службы очень быстро может сравнить всех кандидатов, и пригласить на собеседование только лучших из них.

Также современные программы по автоматизации отбора персонала позволяют хранить информацию о кандидатах, которые по тем или иным причинам изначально не подходят предприятию. Это позволяет исключить возможность рассмотрения резюме такого кандидата, а также не тратить время на проведение с ним собеседования.

#### Блок 2 «Совершенствование процесса адаптации молодых специалистов».

В отношении молодых специалистов предприятию необходимо внедрение системы наставничества. Наставником должен назначаться либо руководитель того структурного подразделения, в которое принят молодой специалист, либо сотрудник данного структурного подразделения.

Для того, чтобы идея наставничества действительно эффективно работала, наставник должен получать за свою (дополнительную) работу определенную оплату. Уровень оплаты за наставничество должен варьироваться в зависимости от:

- 1) срока, в течение которого наставник наблюдает и корректирует деятельность молодого специалиста;
- 2) эффективности адаптации молодого специалиста в структурном подразделении и занимаемой должности;
- 3) количества контролируемых наставником молодых специалистов на определенную дату;
- 4) количества молодых специалистов, которым наставник помог адаптироваться.

С целью упорядочивания всех вопросов относительно внедряемого института наставничества, а также вопросов оплаты труда наставника, необходимы разработка и принятие специального «Положения о наставничестве», которое бы применялось во всех структурных подразделениях предприятия.

Специалисты кадровой службы должны осуществлять контроль за деятельностью наставника и успешностью адаптации молодого специалиста. С этой целью вводимым «Положением о наставничестве» на наставника должна быть возложена обязанность составления (по окончании для молодого специалиста испытательного срока) отчета о проделанной работе в котором бы содержалась следующая информация:

- 1) краткая характеристика молодого специалиста: его профессиональные и личные качества;

2) краткое описание проделанной наставником работы в отношении молодого специалиста;

3) выводы наставника об успешном (или нет) завершении испытательного срока и степени адаптации молодого специалиста к рабочему месту и коллективу того структурного подразделения, куда принимался на работу молодой специалист.

На основании предоставленного наставником отчета сотрудники кадровой службы:

1) вносят соответствующие записи в базу данных по молодому специалисту. Например, в такую базу данных может включаться следующая информация:

- адаптирован ли молодой специалист по окончании испытательного срока;

- насколько быстро молодой специалист смог адаптироваться на новом рабочем месте;

- какие проблемы возникали в процессе адаптации;

- есть ли предпосылки для того, что молодой специалист в ближайшей перспективе может уволиться;

- есть ли у молодого специалиста данные для отбора его в кадровый резерв управленцев;

- есть ли у молодого специалиста желание и способности к постоянному повышению уровня самообразования;

- как часто следует отправлять данного молодого специалиста на курсы повышения квалификации и пр.;

2) составляют приказ о выплате наставнику за проделанную работу (в зависимости от условий, перечисленных выше).

Блок 3 «Совершенствование процессов управления карьерным ростом молодых специалистов».

Также предприятию необходимо создание резерва молодых управленческих кадров, в который могут и должны войти перспективные и

талантливые молодые специалисты. Процессы создания и ведения такого реестра должны:

1) регулироваться специальным локальным нормативным актом по предприятию «Положением о кадровом резерве молодых управленцев», в котором должны быть отражены все существенные моменты, связанные с:

- критериями отбора молодых специалистов в данный резерв;
- условиями нахождения в данном резерве;
- условиями назначения на управленческие должности лиц из данного резерва;

- условиями отчисления из данного резерва;

2) контролироваться специалистами кадровой службы;

3) быть автоматизированы.

Помимо создания кадрового резерва молодых управленцев, в отношении талантливых молодых специалистов сотрудниками кадровой службы предприятия должны разрабатываться программы карьерного роста. Разработка программы под конкретного молодого специалиста должна:

1) носить индивидуальный характер;

2) быть автоматизирована, что позволит сотруднику кадровой службы оперативно получать всю необходимую информацию и доносить ее до руководства предприятия.

В свою очередь, молодой специалист, в отношении которого разработана программа карьерного роста, должен быть информирован:

1) о ее наличии и ее содержании;

2) обо всех изменениях, вносимых в разработанную программу.

Это позволит:

1) повысить мотивацию молодого специалиста;

2) повысить степень его лояльности и приверженности предприятию.

В развитие программ карьерного роста, предприятию необходимо разработать и применять «Положение об обучении и развитии молодых специалистов», в котором должны быть отражены следующие вопросы:



1) какими средствами и с какой периодичностью молодые специалисты должны проходить повышение уровня своей квалификации;

2) какими критериями должна контролироваться успешность прохождения молодыми специалистами курсов и специальных обучающих программ, направленными на рост уровня профессиональных знаний и навыков.

Блок 4 «Совершенствование существующей системы мотивации и предлагаемого предприятием социального пакета».

Основной упор в работе по данному блоку следует уделить расширению перечня благ, предоставляемых предприятием молодым специалистам – табл. 22.

Таблица 22 – Предлагаемое расширение социального пакета предприятия в отношении молодых специалистов

Предоставляемые предприятием блага	Стандартный социальный пакет	Социальный пакет для молодых специалистов	
		прошедших испытательный срок	отработавших на предприятии не менее 1 года
ДМС	+	+	+
Дополнительное медицинское обслуживание	-	-	+
Путевки в санатории и дома отдыха	+	+	+
Ежегодная материальная помощь	+	+	+
Посещение спортивного зала (бассейна)	-	+	+
Предоставление дополнительного отпуска	-	-	+( 1 - 3 календарных дня)

Из таблицы 22 видно, что в отношении молодых специалистов, успешно прошедших испытательный срок, социальный пакет может быть расширен предоставлением возможности посещения оплачиваемого предприятием спортивного зала (бассейна). Молодые специалисты, которые успешно отработали на предприятии более 1 года, также в составе расширенного социального пакета могут получать от предприятия такие блага, как:

1) дополнительное медицинское обслуживание (могут направляться на прохождение каких-либо дорогостоящих медицинских обследований, например, УЗИ, МРТ и пр.);

2) предоставление (в зависимости от условий труда) дополнительных дней к отпуску.

Таким образом, предлагаемый комплекс мероприятий позволит:

- 1) снизить уровень ошибок, принимаемых на этапе отбора;
- 2) формировать базу будущих управленцев из перспективных молодых специалистов;
- 3) развивать профессиональные знания и навыки молодых специалистов;
- 4) повысить уровень мотивированности молодых специалистов;
- 5) удерживать их на предприятии, снижая тем самым, уровень текучести кадров по молодым специалистам;
- 6) сэкономить на снижении убытков и потерь, которые несет предприятие от высокого уровня текучести молодых специалистов.

Размер экономии можно рассчитать путем сопоставления суммы затрат по предлагаемым мероприятиям с суммой экономии от снижения уровня текучести молодых специалистов.

Смета затрат на предлагаемые мероприятия представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Смета затрат по предлагаемым мероприятиям

Направления действий	Плановая сумма, тыс. руб.
Приобретение / разработка пакета программ автоматизации системы управления персоналом	300,00
Блок 1 «Совершенствование процесса отбора молодых специалистов»	
Доработка под предприятие пакета программ управления персоналом (программа автоматизации хранения резюме и отбора)	100,00
Итого по блоку 1	100,00
Блок 2 «Совершенствование процесса адаптации молодых специалистов»	
Доработка под предприятие пакета программ управления персоналом (программа автоматизации контроля адаптации молодых специалистов)	100,00
Оплата труда наставников (50 человек * 10 тыс. руб. / чел.)	500,00
Взносы во внебюджетные фонды с ФОТ наставников (30,2 % от ФОТ)	151,00
Разработка «Положения о наставничестве»	10,00
Итого по блоку 2	761,00

Продолжение таблицы 23

Направления действий	Плановая сумма, тыс. руб.
<b>Блок 3 «Совершенствование процессов управления карьерным ростом молодых специалистов»</b>	
Разработка Положения о резерве молодых управленцев	10,00
Доработка под предприятие пакета программ управления персоналом (программа автоматизации ведения кадрового резерва молодых управленцев)	50,00
Доработка под предприятие пакета программ управления персоналом (автоматизация разработки программы повышения квалификации молодых управленцев)	50,00
Разработка «Положения об обучении и развитии молодых специалистов»	10,00
Итого по блоку 3	120,00
<b>Блок 4 «Совершенствование существующей системы мотивации и предлагаемого предприятием социального пакета»</b>	
Расширение социального пакета	550,00
Итого по блоку 4	550,00
Всего по предлагаемым мероприятиям	1 831,00

Из представленных расчетов видно, что общая сумма затрат по предлагаемым мероприятиям составит 1 831 тыс. руб. При этом большую часть затрат (1 281 тыс. руб.) предприятие имеет право включить в состав себестоимости, уменьшив тем самым налогооблагаемую прибыль, и только на мероприятия блока 4 потребуются 550 тыс. руб. из чистой прибыли предприятия.

Расчет суммы экономии от снижения текучести молодых специалистов проведем в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет суммы экономии от снижения текучести молодых специалистов

Категория персонала	Средний размер годового оклада, тыс. руб.	Коэффициент экономии (в % от годового оклада)	Снижение числа увольняющихся, чел.	Сумма экономии, тыс. руб.
Руководитель	720	0,50	1	360
Специалист	540	0,35	11	2 079
Служащий	360	0,25	3	270
Рабочий	300	0,15	12	540
Итого				3 249

На основе данных таблицы 1.Б (Приложение Б) спрогнозируем снижение численности увольняющихся молодых специалистов на 50 %. Условные затраты предприятия на поиск, подбор и наём молодого специалиста представим в процентах от его годового оклада. Умножив годовой оклад специалиста на установленный коэффициент и на количество молодых специалистов, которых, благодаря предлагаемым мероприятиям, удастся сохранить для предприятия, получим сумму потенциальной экономии в размере 3 249 тыс. руб., которая значительно выше суммы затрат по предлагаемым мероприятиям (рисунок 21).

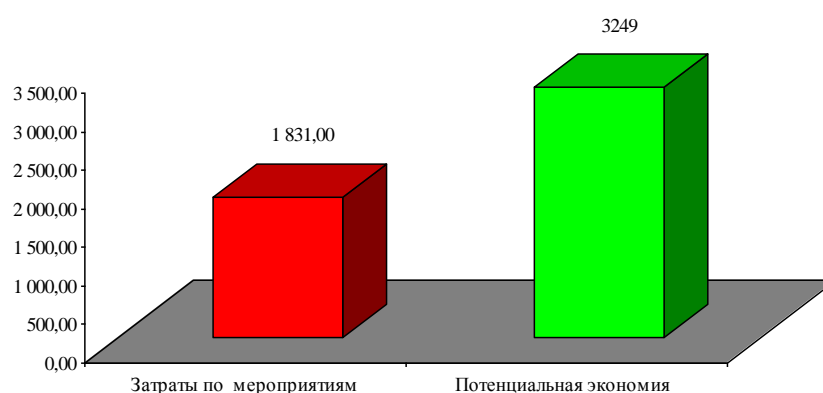


Рисунок 21 – Сопоставление сумм затрат и потенциальной экономии по внесенным предложениям, тыс. руб.

Полученные в результате анализа текучести молодых специалистов выявил целый ряд скрытых проблем в системе управления персоналом. Для устранения выявленных проблем был предложен комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести среди молодых специалистов, включающий в себя следующие направления:

- 1) совершенствование процесса отбора молодых специалистов;
- 2) совершенствование процесса адаптации молодых специалистов;
- 3) совершенствование процессов управления карьерным ростом молодых специалистов;
- 4) совершенствование существующей системы мотивации и предлагаемого предприятием социального пакета.

Применение предлагаемого комплекса мероприятий позволяет:

- 1) снизить уровень ошибок, принимаемых на этапе отбора;
- 2) формировать базу будущих управленцев из перспективных молодых специалистов;
- 3) развивать профессиональные знания и навыки молодых специалистов;
- 4) повысить уровень мотивированности молодых специалистов;
- 5) удерживать их на предприятии, снижая тем самым, уровень текучести кадров по молодым специалистам;
- 6) сэкономить на снижении убытков и потерь, которые несет предприятие от высокого уровня текучести молодых специалистов.

Сопоставление сумм затрат на реализацию предлагаемого комплекса мероприятий с суммой потенциальной экономии выявило значительное превышение суммы экономии над затратами, что говорит о выгодности применения предприятием предлагаемого комплекса и эффективности внесенных предложений.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А41	Ламинской Надежде Александровне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место специалиста кадровой службы АО «НПЦ «Полюс»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные АО «НПЦ «Полюс».</li> <li>2. Трудовое законодательство.</li> <li>3. Отраслевое законодательство.</li> </ol>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Отраслевое законодательство.</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи, основные ориентиры социальной ответственности предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия.</li> <li>3. Программы предприятия в области социальной ответственности за 2016 – 2018 гг. и на 2019 год.</li> <li>4. Затраты предприятия на социальную ответственность за 2016 – 2018 гг. и на 2019 год.</li> </ol>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в области охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью.</li> <li>3. Спонсорство предприятия.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	4. Благотворительность в предприятия.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. Разработка Программ в области социальной ответственности предприятия на 2019 год.</p> <p>2. Расчет затрат на Программу на 2019 год.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	<p>Рисунок 22 – Динамика расходов АО «НПЦ «Полюс» на выполнение программ в области социальной ответственности за 2016-2018гг., млн. руб.</p> <p>Рисунок 23 – Структура расходов АО «НПЦ «Полюс» на выполнение программ в области социальной ответственности на 2019 г., %.</p>
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Ламинская Надежда Александровна		

#### **4 Социальная ответственность предприятия**

Миссией АО «НПЦ «Полюс» является работа на благо общества и страны путем освоения новых видов продукции с уникальными свойствами и непрерывного улучшения выпускаемой продукции для повышения благосостояния предприятия и ее сотрудников.

В области социальной ответственности АО «НПЦ «Полюс» осуществляет следующие направления деятельности:

1) Обеспечение соответствия деятельности предприятия законодательству РФ.

2) Создание и поддержание положительного имиджа путем роста удовлетворенности потребителей за счет предоставления новых видов продукции, отражающих ожидания потребителей.

3) Обеспечение согласованности по всем подразделениям целей работы с миссией и проводимой политикой.

4) Постоянное улучшение системы менеджмента.

5) Систематический анализ деятельности предприятия, принятие мер по совершенствованию системы управления и социальной ответственности.

Для достижения поставленных целей АО «НПЦ «Полюс» осуществляет свою деятельность по следующим принципам:

1) Основой развития является постоянная работа по улучшению качества управления, работы предприятия в целом и его продукции.

2) Основной ценностью предприятия являются его сотрудники, их профессионализм, эффективность, единая команда всех сотрудников, непрерывно совершенствующих свое профессиональное мастерство.

Руководство АО «НПЦ «Полюс» считает осуществление этой политики основой успешной деятельности и берет на себя обязательство обеспечивать соответствие СМК требованиям ИСО 9001:2015 и постоянно повышать ее



результативность, используя данные мониторинга для анализа эффективности проводимой политики.

Стейкхолдеры политики предприятия в сфере социальной ответственности представлены в табл. 25.

Таблица 25 – Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия в области социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал Потребители продукции предприятия	Члены семей персонала Студенты ВУЗов и колледжей Население Томской области Природоохранные некоммерческие организации Администрация Томской области

Как видно из представленных в таблице 25 данных, у АО «НПЦ «Полюс» в области социальной ответственности есть как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

При этом персонал – наиболее главная ценность предприятия, и, одновременно, основной стейкхолдер в области социальной ответственности.

Это связано с тем, что, кадровая политика АО «НПЦ «Полюс» направлена на развитие профессионализма и компетентности собственного персонала (путем проведения его адаптации, повышения квалификации, участие сотрудников в различных тренингах и обучающих программах).

Работоспособный коллектив предприятия невозможен без создания программы оздоровления и организации отдыха коллектива. Поэтому администрация, профсоюзный комитет и совет молодых специалистов особое внимание уделяет этой программе.

Ежегодно для оздоровления на спортивно-оздоровительной базе «Окурек» комплектуются группы отдыхающих. Здесь проводятся праздничные мероприятия, открытие сезона на базе отдыха. Совместно с советом молодых специалистов проводятся спортивные мероприятия (теннис, шахматы, футбол, волейбол и т.д.). Организуется отдых работников предприятия и членов их семей в выходные и отпускные дни.

В санатории-профилактории «Прометей» проводится оздоровление работников предприятия и их детей, а также нуждающихся в поддержании здоровья и лечении жителей города Томска и области.

На предприятии есть общежитие на 60 мест, где постоянно ведется контроль за состоянием бытовых условий проживания сотрудников. Работает здравпункт, который систематически оснащается лекарственными препаратами первой необходимости. В здравпункте проводятся: ежегодный профилактический осмотр работников, работающих во вредных условиях труда; ежедневно проводит предрейсовый осмотр водителей. Работает оснащенный современным оборудованием стоматологический кабинет, организуется прием работников врачами узких специальностей.

Из числа сотрудников предприятия создан хоровой коллектив «Надежда», который неоднократно становился лауреатом конкурсов среди хоровых коллективов города и области. Участники хора выступают не только на праздничных мероприятиях, организуемых на АО «НПЦ «Полюс», но и приглашаются для проведения праздничных дат, отмечаемых в других организациях города и области.

Также к прямым стейкхолдерам предприятия в области социальной ответственности следует отнести потребителей продукции. К прямым данные стейкхолдеры относятся потому что политика АО «НПЦ «Полюс» направлена на рост качества и конкурентоспособности его продукции.

К косвенным стейкхолдерам, в первую очередь, можно отнести членов семей персонала, поскольку отсутствие проблем (финансовых и иных) у сотрудников предприятия напрямую влияет на благополучие их семей.

Также к косвенным стейкхолдерам следует отнести студентов ВУЗов и колледжей, в которых предприятие заинтересовано. Так, одним из направлений кадровой политики АО «НПЦ «Полюс» на 2019 – 2020 гг. является поиск и привлечение талантливой молодежи. С этой целью в настоящее время сотрудниками кадровой службы разрабатывается концепция и основные положения политики поиска и поддержания талантливой молодежи (поскольку

предприятие заинтересована в привлечении таких молодых талантов в качестве сотрудников).

Население Томской области относится к косвенным стейкхолдерам предприятия в области социальной ответственности потому, что деятельность АО «НПЦ «Полюс» ведется на оборудовании, которое своей работой способно нанести окружающей среде минимум вреда. Следовательно, население живет в более чистой окружающей среде, чем могло бы, если бы АО «НПЦ «Полюс» не вкладывало средства в очистные сооружения и современное высокопроизводительное оборудование.

По этой же причине различного рода природоохранные организации Томской области также относятся к косвенным стейкхолдерам (деятельность АО «НПЦ «Полюс» по установке современного оборудования, минимизирующего нанесение вреда окружающей среде, лишает их работы).

К косвенным стейкхолдерам АО «НПЦ «Полюс» в области социальной ответственности можно отнести и Администрацию Томской области, поскольку:

1) предприятие пополняет региональный бюджет налоговыми поступлениями;

2) предприятие перечисляет взносы во внебюджетные фонды (ФСС, ПФР, ФФОМС), финансируя, тем самым государственные гарантии социальной защиты собственного персонала (оплата больничного листа, пенсионное обеспечение, бесплатное медицинское обслуживание);

3) создает новые рабочие места, тем самым снижая уровень безработицы и социальной напряженности в регионе, экономя бюджетные средства (поскольку не нужно выплачивать безработным социальные пособия);

4) ведет природоохранную деятельность;

5) поддерживает перспективных студентов (путем оплаты их обучения в ВУЗах и ССУЗах Томской области).

Значительное место в системе социальной ответственности предприятия занимает вопрос качества выпускаемой продукции. На предприятии

применяется система менеджмента качества, соответствующая требованиям международного стандарта ИСО 9001:2015. СМК АО «НПЦ «Полус» прошла сертификацию сертификационным органом «Военный стандарт» (Москва). Применение СМК обеспечивает предприятию управление организационной, технической деятельностью и гарантирует выполнение требований заказчика в полном объеме.

Сводная характеристика применяемых предприятием программ в области социальной ответственности представлена в табл. 26.

Таблица 26 – Применяемые предприятием программы в области социальной ответственности

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Персонал	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Повышение уровня профессиональной подготовки персонала
Обеспечение безопасности труда, создание благоприятных условий для труда	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Снижение риска профессиональных травм Рост комфортности условий труда
Экологическая безопасность деятельности	Социальные инвестиции	Местное сообщество Региональные власти и органы контроля за деятельностью предприятия	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Сохранение окружающей среды и красивого облика города Томска
Взаимодействие с местным сообществом	Социальные инвестиции	Региональные власти и органы контроля за деятельностью предприятия	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Рост информированности местного сообщества и потенциальных потребителей о деятельности предприятия
Коммуникации с властью и контролирующими органами	Социальные инвестиции	Региональные власти и органы контроля за деятельностью предприятия	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Снижение уровня штрафов за нарушение законодательства, под которое подпадает деятельность предприятия

Продолжение таблицы 26

Деловая этика	Социальные инвестиции	Контрагенты организации	В течение всего календарного года. Программа ежегодно пролонгируется	Рост деловой культуры в бизнес-сообществе Укрепление положительного имиджа предприятия
---------------	-----------------------	-------------------------	--	---

Рассмотрим расходы АО «НПЦ «Полюс» на проведение программ в области социальной ответственности в табл. 27 (рисунок 22).

Таблица 27 – Расходы АО «НПЦ «Полюс» в области социальной ответственности за 2016 – 2018 годах

Программы в области социальной ответственности	Затраты, млн. руб.		
	2016	2017	2018
Персонал	37,29	45,74	52,88
Обеспечение безопасности труда, создание благоприятных условий для труда	27,27	29,85	32,67
Экологическая безопасность деятельности	52,84	55,85	59,03
Взаимодействие с местным сообществом	0,57	0,63	0,69
Коммуникации с властью и контролирующими органами	0,50	0,50	0,50
Деловая этика	0,50	0,50	0,50
Итого	118,97	133,06	146,27

Из представленных данных видно, что ежегодно расходы АО «НПЦ «Полюс» на выполнение программ в области социальной ответственности увеличиваются. Наибольшее внимание в области социальной ответственности предприятие уделяет:

- 1) природоохранной деятельности;
- 2) развитию собственного персонала (рисунок 22).

Все программы, которые предприятие проводит в области социальной ответственности, АО «НПЦ «Полюс» намерено продолжать и в 2019 г. – табл. 28 (рисунок 23).

Из таблицы 28 видно, что на 2019 год плановая сумма затрат на выполнение программ в области социальной ответственности увеличилась.

Также руководство предприятия заинтересовано в развитии социально ответственного поведения у сотрудников предприятия.

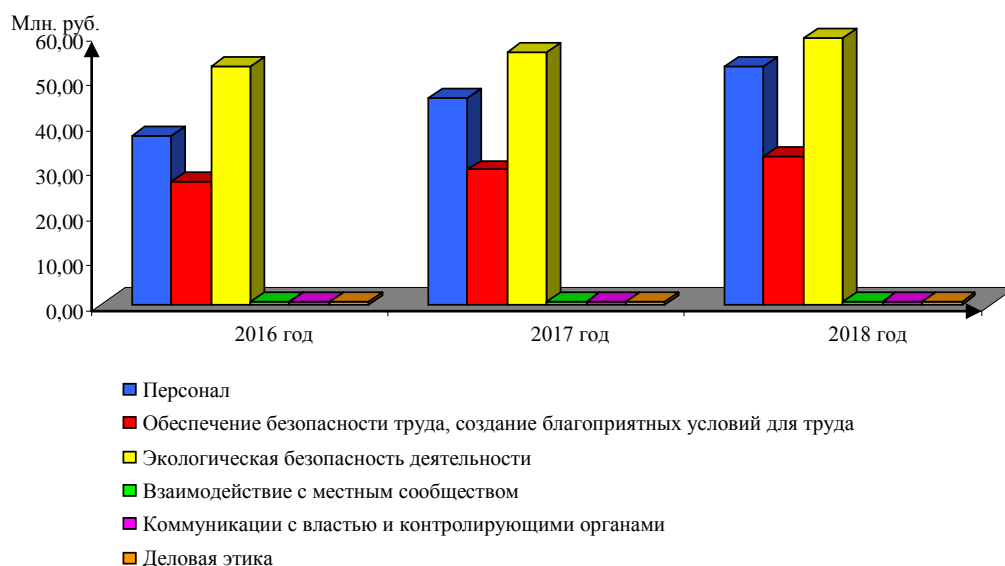


Рисунок 22 – Динамика расходов АО «НПЦ «Полюс» на выполнение программ в области социальной ответственности за 2016 – 2018 гг., млн. руб.

С этой целью на 2019 г. запланированы следующие мероприятия (табл. 29).

Таблица 28 – Расходы АО «НПЦ «Полюс» в области социальной ответственности на 2019 год

Программы в области социальной ответственности	Затраты, млн. руб.
Персонал	58,17
Обеспечение безопасности труда, создание благоприятных условий для труда	35,93
Экологическая безопасность деятельности	64,93
Взаимодействие с местным сообществом	0,76
Коммуникации с властью и контролирующими органами	0,55
Деловая этика	0,55
Итого	160,89

Поскольку такие мероприятия также требуют финансирования, расходы на их проведение будут профинансированы за счет такого направления, как «Взаимодействие с местным сообществом» (из сметы затрат на социальную деятельность на 2019 г.).

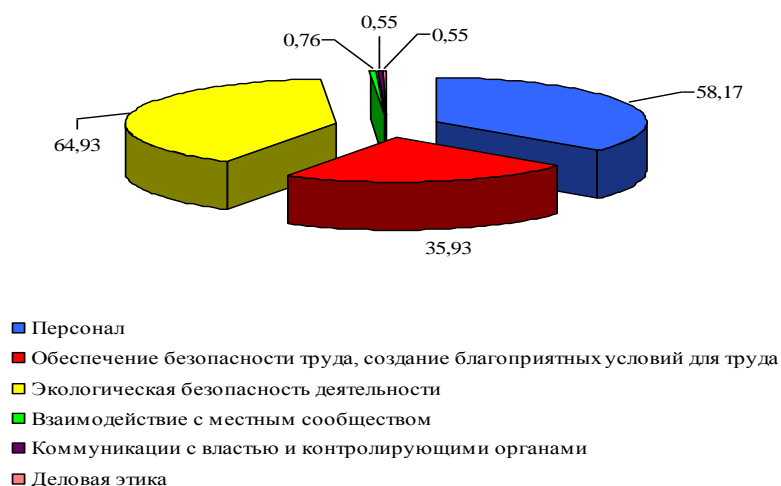


Рисунок 23 – Структура расходов АО «НПЦ «Полюс» на выполнение программ в области социальной ответственности на 2019 год, %

Запланированные мероприятия демонстрируют местному сообществу положительное социальное поведение со стороны сотрудников предприятия.

Таблица 29 – Планируемые мероприятия по развитию социально ответственного поведения персонала АО «НПЦ «Полюс» на 2019 г.

Мероприятие	Затраты, млн. руб.
1. Уборка трассы, ведущей к предприятию	0,015
2. Озеленение территории вокруг предприятия	0,135
3. Помощь одиноким пенсионерам преклонного возраста, проживающим в частных владениях (отдельный дом)	0,015
4. Помощь ветеранам ВОВ и иных военных конфликтов	0,020
5. Помощь одиноким мамам с детьми, попавшим в трудную жизненную ситуацию	0,015
Итого	0,200

Выводы по разделу.

Таким образом, из рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) Проводимые АО «НПЦ «Полюс» политика и программы в области социальной ответственности полностью соответствуют его миссии и стратегии.

2) Для АО «НПЦ «Полюс» одинаково важны как внутренние, так внешние направления в области социальной ответственности.

3) Рассмотренные программы в области социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров АО «НПЦ «Полюс».

4) К основным преимуществам, которые получает АО «НПЦ «Полюс» от реализации программ в области социальной ответственности, можно отнести:

- социальное благополучие сотрудников предприятия, а также членов их семей;
- рост знаний о предприятии;
- положительное отношение со стороны региональных властей и местного сообщества.

5) Расходы АО «НПЦ «Полюс» на реализацию мероприятий в области социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для предприятия в частности, так и для населения Томской области в целом.

6) В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «НПЦ «Полюс» можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую, а именно – проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.



## **Заключение**

Текучесть кадров означает движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. В научной литературе предложены разнообразные классификации текучности кадров, а также причин, вызывающих данное негативное для предприятия явление. Для каждой отрасли и предприятия отрасли должны быть установлены свои собственные, приемлемые для них, уровни текучности кадров, в том числе и по молодым специалистам.

Разумно сочетая методы материальной и нематериальной мотивации, создавая комфортные условия труда, разрабатывая и применяя эффективные программы адаптации, развития карьеры и повышения квалификации, предприятие может значительно снизить уровень текучности кадров среди молодых специалистов. Кроме того, важно проводить постоянную работу по повышению качества отбора среди молодых специалистов, что также позволяет снижать уровень их текучности.

В целом, в условиях высокой конкуренции и снижения доходности многие предприятия могут найти резервы повышения собственной рентабельности именно в грамотном управлении уровнем текучности персонала. От этого показателя во многом зависит эффективность работы всего предприятия.

По результатам рассмотрения действующей системы управления персоналом было выяснено, что:

- 1) она включает в себя все необходимые элементы, и представляет собой полный цикл – от планирования до проведения анализа динамики, структуры и показателей движения и эффективности использования персонала;
- 2) в отношении молодых специалистов не имеет каких-либо особенностей (нет разработанной и применяемой именно для данной категории

персонала программ адаптации, повышения квалификации и карьерного развития).

Полученные в результате анализа текучести молодых специалистов выявил целый ряд скрытых проблем в системе управления персоналом. Для устранения выявленных проблем был предложен комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести среди молодых специалистов, включающий в себя следующие направления:

- 1) совершенствование процесса отбора молодых специалистов;
- 2) совершенствование процесса адаптации молодых специалистов;
- 3) совершенствование процессов управления карьерным ростом молодых специалистов;
- 4) совершенствование существующей системы мотивации и предлагаемого предприятием социального пакета.

Применение предлагаемого комплекса мероприятий позволяет:

- 1) снизить уровень ошибок, принимаемых на этапе отбора;
- 2) формировать базу будущих управленцев из перспективных молодых специалистов;
- 3) развивать профессиональные знания и навыки молодых специалистов;
- 4) повысить уровень мотивированности молодых специалистов;
- 5) удерживать их на предприятии, снижая тем самым, уровень текучести кадров по молодым специалистам;
- 6) сэкономить на снижении убытков и потерь, которые несет предприятие от высокого уровня текучести молодых специалистов.

Сопоставление сумм затрат на реализацию предлагаемого комплекса мероприятий с суммой потенциальной экономии выявило значительное превышение суммы экономии над затратами, что говорит о выгоде применения предприятием предлагаемого комплекса и эффективности внесенных предложений.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // СПС Консультант Плюс // Электронный ресурс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.04.2019)
2. Авдеев И. Мотивация персонала: проблемы и возможности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2018. № 4. – С. 70–78.
3. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников. – М.: Прометей, 2018. – 584 с.
4. Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / М. Батырев. – М.: Манн, 2017. – 317 с.
5. Бердникова Л.Ф., Ситдикова Г.М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л.Ф. Бердникова, Г.М. Ситдикова // Молодой ученый, 2016. – №9.2. – С. 8–10.
6. Большой энциклопедический словарь // Электронный ресурс. URL: <https://gufo.me/dict/bes?page=3&letter=%D1%82> (дата обращения 16.04.2019)
7. Варданын И. Коэффициент текучести персонала: расчет, анализ, выводы // Кадровик.ру. 2017. № 8. –С. 78–82.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. Москва: Проспект, 2017. – 96 с.
9. Давыдова Е.В. О чем не стоит забывать кадровику в конце года // Отдел кадров коммерческой организации. 2017. № 12. – С. 18–26.
10. Винокур Р.Ф. Подходы к борьбе с текучестью кадров в розничном бизнесе // Банковский ритейл. 2017. № 3. – С. 92–100.
11. Захаров Д., Митрофанова А. Управляй текучестью персонала - или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2017. № 4. – С. 113–121.
12. Как стать выдающимся HR-профессионалом. 30 советов от Пола Шона - консультанта по организационному развитию, коуча и блогера //

Кадровик.ру: электрон. журн. 2016. № 10. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.02.2019)

13. Касьянова С.А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 11. – С. 35–41.

14. Кахраман Е. У компаний, которые обучают и развивают свой персонал, текучка ниже... // Управление персоналом. 2016. № 26. – С. 5–12.

15. Кахраман Е. Играйте на опережение [Интервью с Т. Григоренко] // Управление персоналом. 2017. № 5. – С. 31–34.

16. Каштанова Е. Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2018. № 7. – С. 25–36.

17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2016. – 364 с.

18. Мамонов Е. Что делать, если нет кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. № 8. – С. 64–72.

19. Мамонов Е. Антикризисный пакет мер для hr // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. № 11. – С. 49–58.

20. Мамонов Е. Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. № 2. – С. 72–80.

21. Мамонов Е. Разрабатываем систему мотивации для руководителя коммерческой службы // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. № 11. – С. 75–84.

22. Матюшина Н. Очень эффективный сотрудник, помещенный в неправильную систему, может дать нулевой эффект // Управление персоналом. 2016. № 4. – С. 5–18.

23. Мамонов Е. Ошибки HR-ов. Хотели как лучше... // Кадровик.ру: электрон. журн. 2018. № 2. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.02.2019)
24. Мамонов Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда // Кадровик.ру: электрон. журн. 2018. № 11. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.02.2019)
25. Мансуров Р. Как своевременно укомплектовать штат квалифицированными кадрами // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2018. № 6. – С. 199–203.
26. Матюшина Н. Слепая зона - это неизвестность, неизвестность порождает страх, а страх противится всем идеям и изменениям // Управление персоналом. 2016. № 6. – С. 11–21.
27. Матюшина Н. Некоторые компании обанкротились не из-за кризиса, а из-за того, что переборщили с оптимизацией издержек // Управление персоналом. 2016. № 25. – С. 27–34.
28. Матюшина Н. Если работа предоставит развлечение и развитие - они будут ей преданы // Управление персоналом. 2016. № 18. – С. 29–34.
29. Митрофанова В. Как кадровая служба влияет на производительность труда // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2018. № 4. – С. 79–82.
30. Официальный сайт АО «НПЦ «Полус» // Электронный ресурс. URL: <http://polus.tomsknet.ru/> (дата обращения 20.04.2019)
31. Паничкина О. Не меняйте топов на «темных лошадок» в золотой сбруе // Управление персоналом. 2016. № 25. – С. 35–44.
32. Пластинина Н. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2018. № 4. – С. 44–51.
33. Полухина Э. Конфликт и бизнес-процессы // Управление персоналом. 2016. № 20. – С. 25–27.

34. Поляченкова М. Разработка положения об обучении и развитии персонала // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2018. № 5. – С. 128–135.
35. Разгуляев В. Адаптация нового сотрудника в компании // Консультант. 2014. № 9. –С. 27–30.
36. Рогозина А. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала // Кадровик.ру. 2017. № 7. – С. 58–69.
37. Рогозина А. Найти «такого же, только без крыльев», или Пишем положение о подборе персонала // Кадровик.ру. 2018. № 8. – С. 66–77.
38. Самоукина Н. Лояльность персонала и риски латентной текучести // Кадровик.ру. 2017. № 9. – С. 62–66.
39. Словарь управления персоналом // Электронный ресурс. URL: <https://psyfactor.org/personal0.htm/> (дата обращения 17.04.2019)
40. Сувалова Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2018. № 4. – С. 197–209.
41. Федюкова С. А есть ли смысл приглашать в компанию без мотивации к развитию? // Управление персоналом. 2016. № 11. – С. 21–26.
42. Федоров П. Анализ текучести кадров - инструмент планирования персонала // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2013. № 1. – С. 20–27.
43. Федюкова С. Запускайте «людоеда» регулярно к себе в компанию [Интервью с Д. Потапенко] // Управление персоналом. 2016. № 24. – С. 19–28.
44. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2018. № 7. – С. 74–80.
45. Фридман А. Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента / А. Фридман. – М.: Добрая книга, 2017. – 238 с.
46. Чернов С.С., Хвостенко П.В. Проектирование системы управления карьерой сотрудников энергокомпании с использованием методологии BalaNced Scorecard // Управление персоналом. 2017. № 7. – С. 67–74.

47. Черняева Д.В. Социальная ответственность работодателя // Трудовое право в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 24 - 28; № 2. – С. 17–22.
48. Шендрик И. Сложности бюджетирования затрат на персонал // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. № 6. – С. 76–83.
49. Шутов И. Эйчар в России - больше, чем эйчар // Управление персоналом. 2017. № 2. – С. 37–42.
50. Эсаулова И. Психологический контракт: от теории к практике // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. № 10. – С. 105–114.
51. Янченко М.А. Управление персоналом / М.А. Янченко. – М.: Дело, 2019. – 425 с.

## Приложение А

### (обязательное)

#### Анкета для молодых специалистов

Просим внимательно прочитать вопросы, и любым удобным для Вас способом обозначить свой вариант ответа на каждый вопрос. Помните, что анкета анонимная, поэтому следует отвечать так, как Вы считаете нужным.

Вопрос		Варианты ответа	
1	Как долго Вы работаете в подразделении? (выберите один вариант ответа)	а) менее полугода б) до 1 год в) свыше 1 года г) свыше 3 лет	
2	Устраивают ли Вас условия труда в подразделении? (выберите один вариант ответа)	а) да б) нет в) частично г) свой вариант ответа	
3	Легко ли Вам было влиться в коллектив? (выберите один вариант ответа)	а) да б) нет в) частично г) свой вариант ответа	
4	Как долго Вы привыкали к коллективу? (выберите один вариант ответа)	а) да сразу все хорошо было б) в течение испытательного срока в) около полугода г) мне и сейчас тут нелегко	
5	Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с коллективом? (выберите один вариант ответа)	а) да, и серьезные б) всякое бывает в) нет г) свой вариант ответа	
6	Есть ли у Вас сейчас проблемы во взаимоотношении с непосредственным начальником? (выберите один вариант ответа)	а) да, и серьезные б) всякое бывает в) нет г) свой вариант ответа	
7	Часто ли Вы задумываетесь о смене места работы? (выберите один вариант ответа)	а) нет, мне и тут хорошо б) иногда в) да, часто г) свой вариант ответа	
8	Думаете ли Вы о смене работы в ближайшем будущем? (выберите один вариант ответа)	а) да б) нет в) затрудняюсь ответить	
9	Что, по Вашему мнению, удерживает Вас на предприятии? (выберите столько вариантов ответов, сколько считаете нужным)	а) возможность карьерного роста б) уровень оплаты труда в) возможность повышения квалификации г) социальный пакет д) хороший климат в коллективе е) хороший начальник ж) удобный график работы з) хорошие условия труда	
10	Считаете ли Вы себя патриотом своего предприятия?	а) да б) нет в) затрудняюсь ответить	



Таблица 1А – Распределение полученных ответов респондентов на вопросы анкеты

Ответы всех опрошенных респондентов, ед.									
№ вопроса	Вариант ответа респондентов								Итого
	а)	б)	в)	г)	д)	е)	ж)	з)	
1	8	19	95	28	-	-	-	-	150
2	141	2	7	-	-	-	-	-	150
3	54	82	14	-	-	-	-	-	150
4	39	61	26	24	-	-	-	-	150
5	14	29	106	1	-	-	-	-	150
6	18	22	109	1	-	-	-	-	150
7	107	27	15	1	-	-	-	-	150
8	21	103	26	-	-	-	-	-	150
9	89	138	142	94	83	77	131	125	---
10	23	20	107	-	-	-	-	-	150
Удельный вес полученных вариантов ответов, %									
№ вопроса	Вариант ответа респондентов								Итого
	а)	б)	в)	г)	д)	е)	ж)	з)	
1	5,33	12,67	63,33	18,67	-	-	-	-	100,00
2	94,00	1,33	4,67	-	-	-	-	-	100,00
3	36,00	54,67	9,33	-	-	-	-	-	100,00
4	26,00	40,67	17,33	16,00	-	-	-	-	100,00
5	9,33	19,33	70,67	0,67	-	-	-	-	100,00
6	12,00	14,67	72,67	0,67	-	-	-	-	100,00
7	71,33	18,00	10,00	0,67	-	-	-	-	100,00
8	14,00	68,67	17,33	-	-	-	-	-	100,00
9	59,33	92,00	94,67	62,67	55,33	51,33	87,33	83,33	---
10	15,33	13,33	71,33	-	-	-	-	-	100,00

## Приложение Б

### (обязательное)

#### Данные о движении молодых специалистов в разрезе категорий персонала

Таблица 1Б – Данные о движении молодых специалистов в разрезе категорий персонала

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Руководители							
Численность на начало года	1	3	5	2	2	200,00	66,67
Поступило на работу	2	3	1	1	-2	50,00	-66,67
Уволилось	0	1	0	1	-1	---	---
в том числе по собственному желанию	0	0	0	0	0	---	---
в том числе переводом в другое подразделение предприятия	0	1	0	1	-1	---	---
Численность на конец года	3	5	6	2	1	66,67	20,00
Среднегодовая численность	2	4	6	2	2	100,00	37,50
Специалисты							
Численность на начало года	162	173	278	11	105	6,79	60,69
Поступило на работу	33	124	90	91	-34	275,76	-27,42
Уволилось	22	19	24	-3	5	-13,64	26,32
в том числе по собственному желанию	21	16	23	-5	7	-23,81	43,75
в том числе переводом в другое подразделение предприятия	1	3	1	2	-2	200,00	-66,67
Численность на конец года	173	278	344	105	66	60,69	23,74
Среднегодовая численность	168	226	311	58	86	34,63	37,92
Служащие							
Численность на начало года	81	89	117	8	28	9,88	31,46
Поступило на работу	13	37	36	24	-1	184,62	-2,70
Уволилось	5	9	7	4	-2	80,00	-22,22
в том числе по собственному желанию	4	11	6	7	-5	175,00	-45,45
в том числе переводом в другое подразделение предприятия	1	3	1	2	-2	200,00	-66,67
Численность на конец года	89	117	146	28	29	31,46	24,79

# Продолжение таблицы 1Б

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Среднегодовая численность	85	103	132	18	29	21,18	27,67
Рабочие							
Численность на начало года	270	275	226	5	-49	1,85	-17,82
Поступило на работу	9	3	12	-6	9	-66,67	300,00
Уволилось	4	52	72	48	20	1 200,00	38,46
в том числе по собственному желанию	3	18	24	15	6	500,00	33,33
в том числе переводом в другое подразделение предприятия	1	34	48	33	14	3 300,00	41,18
Численность на конец года	275	226	166	-49	-60	-17,82	-26,55
Среднегодовая численность	273	251	196	-22	-55	-8,07	-21,76